

MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH

(Konsep dan Praktik Perbankan Syariah di Indonesia)

**Isra Misra, S.E., M.Si.
Muhammad Ragil
Muhammad Iqbal Fachreza**

**Editor:
Dr. Syarifudin, M.Ag.**

MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH

(Konsep dan Praktik Perbankan Syariah di Indonesia)

Isra Misra, S.E., M.Si.
Muhammad Ragil
Muhammad Iqbal Fachreza

Editor
Dr. Syarifudin, M.Ag.



Penerbit K-Media
Yogyakarta, 2021

MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH

(Konsep dan Praktik Perbankan Syariah di Indonesia)

viii + 150 hlm.; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-316-126-8

Penulis : Isra Misra, Muhammad Ragil &
Muhammad Iqbal Fachreza

Editor : Dr. Syarifudin, M.Ag.

Tata Letak : Uki

Desain Sampul : Uki

Cetakan 1 : April 2021

Copyright © 2021 by Penerbit K-Media
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit K-Media
Anggota IKAPI No.106/DIY/2018
Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.
e-mail: kmedia.cv@gmail.com

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, wr.wb

Puji syukur senantiasa kita ucapkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa yang senantiasa memberikan kita Kesehatan dan keselamatan baik di dunia maupun di akhirat. Sholawat dan salam kita selalu tercurahkan kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW berkat perjuangan beliau sampai hari ini kita bisa menikmati Iman, Islam dan Ihsan.

Buku Manajemen Perbankan Syariah (Konsep dan Praktik Perbankan Syariah di Indoensia) ini merupakan buku referensi yang kami susun bersama tim mahasiswa dan dosen yang diperuntukan sebagai acuan perkuliahan bagi mahasiswa dan juga pegangan bagi para akademisi dan praktisi perbankan Syariah. Buku ini diharapkan dapat memberikan secerach pemikiran tentang bagaimana pengelolaan bank Syariah dulu, sekarang dan masa yang akan datang. Berbagai studi menyebutkan bahwa kondisi perbankan Syariah Indonesia mengalami tren pertumbuhan yang pesat dimana peningkatan asset bank Syariah di Indonesia rata-rata 80% rentang waktu 2018-2019 sesuai survei yang dikeluarkan oleh organisasi nirlaba Internasional. Adapun materi dalam buku ini adalah ;

BAB I PENDAHULUAN

BAB II PERBANKAN SYARIAH

BAB III MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH

BAB IV PERENCANAAN PERBANKAN SYARIAH

BAB V ORGANISASI PERBANKAN SYARIAH

BAB VI SUMBER DAYA PERBANKAN SYARIAH
BAB VII PERGERAKAN PERBANKAN SYARIAH
BAB VIII EVALUASI DAN MONITORING
PERBANKAN SYARIAH
BAB IX PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Buku ini kami rasa sangat jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu masukan dan perbaikan dari semua pihak sangat kami harapkan sehingga kedepan buku ini layak dibaca oleh semua pihak sehingga bisa menjadi rujukan dan referensi baik bagi akademisi maupun praktisi perbankan syariah.

Kami sampaikan terima kasih kepada Rektor IAIN Palangka Raya Dr. Khairil Anwar, M.Ag, Dr. Sardimi, M.Ag selaku wakil rektor II dan Dr. Drs. Sabian Usman, S.H, M.Si dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya yang selalu memotivasi kami untuk berani menulis. Selain itu kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak bisa kami sebut satu per satu. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan. Terima Kasih, Wassalam.Wr.Wb

Palangka Raya, 14 April 2021/02 Ramadhan 1442H

TIM PENULIS

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | v |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Kondisi Perbankan Syariah..... | 1 |
| B. Kebijakan Perbankan Syariah..... | 4 |
| C. Minat Penggunaan Bank Syariah..... | 9 |
| BAB II PERBANKAN SYARIAH | 13 |
| A. Sejarah Perbankan Syariah di Dunia | 13 |
| B. Sejarah Bank Syariah di Indonesia..... | 16 |
| C. Perkembangan Perbankan Syariah..... | 20 |
| D. <i>Roadmap</i> Perbankan Syariah | 23 |
| E. Pemanfaatan <i>ICT</i> dalam perbankan syariah | 25 |
| BAB III MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH | 27 |
| A. Pengertian Manajemen..... | 27 |
| B. Pengertian Perbankan Syariah | 29 |
| C. Manajemen Perbankan Syariah..... | 32 |
| BAB IV PERENCANAAN PERBANKAN SYARIAH..... | 35 |
| A. Pengertian Perencanaan | 35 |
| B. Penetapan Tujuan, Visi Misi dan Program Kerja | 38 |
| 1. Penetapan Tujuan..... | 38 |
| 2. Penetapan Visi Misi | 41 |
| 3. Penetapan Program Kerja | 43 |

| | |
|---|------------|
| C. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) | 44 |
| D. Perencanaan Keuangan | 52 |
| E. Perencanaan Operasional | 57 |
| 1. Penghimpunan Dana | 59 |
| 2. Penyaluran dana..... | 66 |
| 3. Produk Jasa Perbankan Lainnya | 76 |
| BAB V ORGANISASI PERBANKAN SYARIAH | 81 |
| A. Organisasi Perbankan Syariah..... | 81 |
| B. Struktur Organisasi Perbankan Syraiah..... | 84 |
| C. Perilaku Organisasi | 85 |
| D. Budaya Organisasi Perbankan Syariah | 88 |
| BAB VI SUMBER DAYA PERBANKAN SYARIAH..... | 93 |
| A. Sumber Daya Manusia (SDM) | 93 |
| B. Sumber Daya Modal | 95 |
| C. Sumber Daya Infrastruktur | 96 |
| D. Sumber Daya Teknologi dan Informasi | 99 |
| E. Sumber Daya Lainnya..... | 101 |
| BAB VII PERGERAKAN PERBANKAN SYARIAH | 103 |
| A. Penyusunan Personil..... | 103 |
| B. Penyusunan Strategi | 106 |
| C. Penetapan Target | 107 |
| D. Distribusi Pekerjaan | 109 |
| E. Implementasi Kegiatan | 111 |

| | |
|--|----------------|
| BAB VIII EVALUASI DAN MONITORING | |
| PERBANKAN SYARIAH | 115 |
| A. Pengertian Evaluasi Perbankan Syariah | 115 |
| B. Pengertian Monitoring Perbankan Syariah | 117 |
| C. Instrumen Evaluasi Perbankan Syariah..... | 119 |
| D. Evaluasi Capaian Perbankan Syariah..... | 121 |
| E. Perbaikan Kebijakan Perbankan Syariah..... | 125 |
| BAB IX PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA..... | 129 |
| A. Perbankan Syariah Swasta | 129 |
| B. Perbankan Syariah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) | 131 |
| C. Merger dan Akuisisi Perbankan Syariah | 132 |
| D. Kebijakan Bank Indonesia (BI) Terhadap Perbankan Syariah | 136 |
| DAFTAR PUSTAKA | 142 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kondisi Perbankan Syariah

Sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, sudahlah selayaknya Indonesia menjadi pelopor keuangan syariah di Asia bahkan dunia. Dalam penilaian *Global Islamic Financial Report (GIFR)* tahun 2019, Indonesia menempati posisi pertama sebagai negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam perkembangan industri keuangan syariah yang disusul oleh negara Malaysia, Iran dan Saudi Arabia. Dengan melihat beberapa aspek dalam penghitungan indeks, seperti jumlah bank syariah, jumlah lembaga keuangan non bank syariah, maupun ukuran asset keuangan syariah yang memiliki bobot terbesar, maka Indonesia telah menduduki posisi teratas dalam beberapa tahun terakhir.

Sebagai regulator, Bank Indonesia memberikan perhatian yang serius dan bersungguh-sungguh dalam upaya mendorong perkembangan perbankan syariah di Indonesia. Keinginan Bank Indonesia ini sangat besar karena percaya perbankan syariah nantinya akan membawa '*maslahat*' bagi peningkatan dan kesejahteraan ekonomi dan juga pemerataan kesejahteraan masyarakat.

- *Pertama*, bank syariah lebih dekat dengan sektor riil karena produk yang ditawarkannya, khususnya dalam pembiayaannya, senantiasa menggunakan *underlying*

transaksi disektor riil sehingga dampak yang dirasakan lebih nyata dalam mendorong pertumbuhan ekonomi.

- *Kedua*, tidak terdapat produk-produk yang bersifat spekulatif (*gharar*)¹ sehingga mempunyai daya tahan yang kuat dan teruji ketangguhannya dari *direct hit krisis* keuangan global. Dilihat secara makro, perbankan syariah dapat memberikan daya dukung terhadap terciptanya stabilitas sistem keuangan dan dan perekonomian nasional.
- *Ketiga*, sistem bagi hasil yang menjadi komponen penting dalam perbankan syariah akan membawa manfaat yang lebih adil bagi semua pihak, baik itu untuk pemilik dana selaku deposan, pengusaha selaku debitur, maupun juga pihak bank selaku pengelola dana.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyebut perkembangan industri perbankan syariah semakin cepat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya jumlah lembaga keuangan syariah. Menurut catatan OJK di sektor perbankan saat ini sudah terdapat 14 bank umum syariah (BUS), 20 unit usaha syariah (UUS) dan 162 Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS). Selain itu, aset keuangan syariah di Tanah Air juga terus tumbuh. Per Juli 2020 nilai aset keuangan syariah sudah mencapai Rp 1.639,08 triliun, naik sebesar 20,61% secara *year on year* (yoy) dengan market share 9,68%.²

¹ Gharar yaitu ketidakpastian dalam transaksi yang diakibatkan dari tidak terpenuhinya ketentuan syariah dalam transaksi tersebut.

² Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia

"Hal ini menunjukkan bahwa keuangan syariah memiliki daya tahan dan semangat yang tinggi untuk dapat bertahan," ujar Ketua Dewan Komisioner OJK Wimboh Santoso, dalam Webinar di Jakarta, Senin (21/9). Wimboh menambahkan, terlebih saat ini dalam masa pandemi bisa menjadi momentum bagi kebangkitan ekonomi dan keuangan syariah untuk dapat mengambil peran lebih besar dalam proses pemulihan ekonomi nasional.

Untuk itu OJK punya empat area pengembangan syariah ke depan yang bakal difokuskan regulator.

1. Membangun sinergi dan integrasi ekonomi dan keuangan syariah dalam suatu ekosistem ekonomi syariah yang lengkap. Antara lain ada empat sektor yang disasar, semisal pelaku industri halal di bidang makanan, fesyen, kosmetik dan kesehatan, pariwisata, media dan marketplace halal. Lalu islamic social finance, organisasi kemasyarakatan berbasis agama, hingga institusi, otoritas dan asosiasi.
2. Penguatan kapasitas industri keuangan syariah. Menurut Wimboh, industri keuangan syariah memang sudah cukup banyak berikut dengan variasi produknya. Tetapi, saat ini di Indonesia belum ada lembaga keuangan syariah yang besar. Untuk itu, sebagai regulator pihaknya akan terus berupaya untuk meningkatkan skala ekonomi industri keuangan syariah melalui peningkatan nominal modal minimum maupun akselerasi konsolidasi.
3. Membangun permintaan (*demand*) terhadap keuangan syariah. Hal ini mengacu pada tingkat literasi yang

masih rendah, yakni hanya 8,11%. Lalu inklusi keuangan syariah masih 9,1% sangat rendah dibandingkan konvensional. Padahal dari segi jumlah, Indonesia merupakan negara berpenduduk muslim terbesar di dunia.

4. Mendorong adaptasi digital yang lebih masih untuk mendongkrak pasar ekonomi dan keuangan syariah. "Pandemi ini telah mempercepat proses digitalisasi di dalam ekosistem ekonomi syariah. Dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin *go-digital* di era new normal ini," pungas Wimboh.³

B. Kebijakan Perbankan Syariah

Ada beberapa faktor yang menjadi penghambat berkembangnya industri perbankan syariah di Indonesia, antara lain: belum memadainya sumber daya manusia yang terdidik dan profesional, menyangkut manajemen sumber daya manusia dan pengembangan budaya serta jiwa wirausaha (*entrepreneurship*) bangsa kita yang masih lemah, permodalan (dana) yang relatif kecil dan terbatas, adanya ambivalensi antara konsep syariah pengelolaan bank syariah dengan operasionalisasi di lapangan, tingkat kepercayaan yang masih rendah dari umat Islam dan secara akademik belum terumuskan dengan sempurna untuk mengembangkan lembaga keuangan syariah dengan cara sistematis dan proporsional.

³ <https://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-sebut-perkembangan-industri-perbankan-syariah-semakin-cepat-ini->, dikutip pada, Jumat 26 Maret 2021, pukul 15.25 WIB

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia tidak terlepas pengaruhnya dari perkembangan perbankan syariah di berbagai negara. Pada awalnya, model bank syariah ini diterapkan di Pakistan pada akhir tahun 1950-an yang tidak membebankan bunga kepada peminjamnya. Di India, Jamaat e Islami Hindi memulai sistem pinjaman bebas bunga pada tahun 1868. Di Mesir, pada awalnya didirikan Bank Syariah secara sederhana pada tahun 1963 di kota Mit Ghamr, yang kemudian dikembangkan pada tahun 1971 dengan nama Nasser Social Bank.

Malaysia pada tahun 1983 didirikan Bank Islam Malaysia Berhad yang dioperasikan berdasarkan syariah Islam. Kemudian di Iran perbankan syariah mulai diterapkan pada tahun 1979, ketika dinasionalisasikan-nya bank-bank konvensional. Negara-negara lain yang sudah mengembangkan sistem perbankan syariah adalah Siprus, Kuwait, Bahrain, Uni emirat Arab, dan Turki.⁴ Dibandingkan dengan negara-negara lain seperti Malaysia yang telah melakukan pengembangan bank syariah sejak 1983 atau bahkan Bahrain yang telah melakukannya sejak 1979, pengembangan bank syariah di Indonesia yang dimulai tahun 1992 relatif terlambat. Hal tersebut disebabkan antara lain oleh:⁵

1. belum sependapatnya ulama Indonesia mengenai keberadaan bunga bank;

⁴ Muh. Ghafur Wibowo, *Potret Perbankan Syariah Terkini*, hlm.2

⁵ Mulya Siregar, *"Agenda Pengembangan Perbankan Syariah"*, hlm. 46-66.

2. kurang kondusifnya kondisi sosial politik di Indonesia yang mengakibatkan belum adanya political will pemerintah pada masa itu;
3. tanggung jawab moral yang harus dipikul karena mencantumkan label “syariah”;
4. adanya kendala dasar hukum sehingga belum memungkinkan pengembangan bank syariah karena bank syariah belum dikenal dalam UU No. 14 tahun 1967 tentang Perbankan maupun UU No. 13 tahun 1968 tentang Bank Sentral.

Perkembangan perbankan syariah sebenarnya mulai terasa sejak tahun 1992 yaitu diberlakukannya Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tentang bank bagi hasil. Namun demikian, undang-undang tersebut belum memberikan landasan hukum yang cukup kuat terhadap pengembangan bank syariah, karena belum secara tegas mencantumkan kata-kata “prinsip syariah” dalam kegiatan usahanya.⁶ Kemudian, pada tahun 1998 diperkuat oleh Undang-undang No 10 tahun 1998 tentang perbankan. Dalam UU ini terdapat beberapa hal yang memberikan peluang lebih besar bagi pengembangan perbankan syariah di Indonesia. UU tersebut, perbankan syariah dikembangkan dengan tujuan:

1. Memenuhi jasa perbankan bagi masyarakat yang tidak menerima konsep bunga. Dengan diterapkannya sistem perbankan syariah yang berdampingan dengan sistem perbankan konvensional, maka mobilitas dana

⁶ Muh. Ghafur Wibowo, *Potret Perbankan Syariah Terkini*, hlm. 2.

masyarakat dapat dilakukan secara lebih luas, terutama dari segmen yang selama ini belum dapat tersentuh oleh perbankan konvensional yang menerapkan sistem bunga

2. Membuka peluang pembiayaan bagi pengembangan usaha berdasarkan prinsip kemitraan. Dalam prinsip ini konsep yang diterapkan adalah hubungan investor yang harmonis. Hal tersebut berbeda dengan konsep yang diterapkan di bank konvensional, yaitu hubungan antara debitur dan kreditur.
3. Memenuhi kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang memiliki keunggulan komparatif berupa peniadaan beban bunga yang berkesinambungan, membatasi kegiatan spekulasi yang tidak produktif, pembiayaan yang ditujukan kepada usaha-usaha yang lebih memperhatikan unsur moral. Perbankan syariah di Indonesia melangkah perlahan, namun melaju dengan pasti. Namun perjalanannya masih belum diharapkan. Sekian lama berjuang „sendirian“, perbankan syariah baru mendapat perhatian pemerintah saat UU Perbankan Syariah mulai digodok di DPR. Pada 2008 UU

Perbankan Syariah pun lahir setelah melalui diskusi panjang antar anggota dewan, praktisi, pemerintah dan pemangku kepentingan. Namun, kendati parlemen dan pemerintah telah mengesahkan UU Perbankan Syariah, industri ini dinilai masih belum berlari seperti yang

diharapkan.⁷ Padahal sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar, sudah selayaknya Indonesia menjadi kiblat pengembangan keuangan syariah di dunia.

Hal ini sangat dimungkinkan melihat pengembangan keuangan syariah di Indonesia dewasa ini yang lebih bersifat market driven dan dorongan *bottom up* dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga lebih bertumpu pada sektor riil juga menjadi keunggulan tersendiri. Berbeda dengan perkembangan keuangan syariah di Iran, Malaysia, dan Arab Saudi, dimana perkembangan keuangan syariahnya lebih bertumpu pada sektor keuangan, bukan sektor riil, dan peranan pemerintah sangat dominan.

Dari tulisan di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum, kebijakan pengembangan perbankan syariah di Indonesia belum mencapai target yang ideal yang direncanakan. Untuk itu, Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, dan institusi-institusi terkait lainnya terus melakukan kerjasama dalam pengembangan perbankan syariah. Selain itu, beberapa organisasi-organisasi ekonomi syariah maupun praktisi perbankan syariah, seperti Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), Asosiasi Bank Syariah Indonesia (ASBISINDO), dan lain-lain terus dilibatkan dalam berbagai perencanaan pengembangan perbankan syariah agar perkembangan perbankan syariah ke depan menjadi lebih baik.

⁷ Majalah Sharing: *Inspirator Ekonomi & Bisnis Syariah*, Sudah saatnya Pemerintah Mendukung Penuh Perbankan Syariah, , Edisi 55 Tahun V Juli 2011.

C. Minat Penggunaan Bank Syariah

Upaya pengembangan perbankan syariah di Indonesia tidak semata hanya merupakan konsekuensi dari UU No. 10/1998 dan UU No. 23/1999 tetapi juga merupakan bagian dari upaya penyehatan sistem perbankan yang bertujuan meningkatkan daya tahan perekonomian nasional. Krisis ekonomi yang terjadi pada pertengahan 1997 membuktikan bahwa bank yang beroperasi dengan prinsip syariah dapat bertahan di tengah gejolak nilai tukar dan tingkat suku bunga yang tinggi. Kenyataan tersebut ditopang oleh karakteristik operasi bank syariah yang melarang bunga (*riba*), transaksi yang bersifat tidak transparan (*gharar*) dan spekulatif (*maysir*). Dengan kenyataan tersebut, pengembangan perbankan syariah diharapkan dapat meningkatkan ketahanan sistem perbankan nasional yang pada gilirannya juga diharapkan dapat meningkatkan ketahanan ekonomi nasional di masa mendatang. Ketahanan ekonomi nasional yang sedemikian rupa dapat menciptakan perekonomian yang tangguh, yaitu perekonomian yang pertumbuhan sektor keuangannya sejalan dengan pertumbuhan sektor riil.

Untuk pembahasan pada sub poin ini penulis melakukan survei kepada 50 orang pengguna Whatsapp secara acak dari berbagai golongan seperti, mahasiswa, wiraswasta, dosen, guru, ibu rumah tangga dan lain sebagainya. Tidak banyak para responden yang memiliki rekening bank syariah ternyata, namun tidak juga dibilang sedikit dan ternyata ulasan-ulasan dari para responden cukup beragam. Pertanyaan yang penulis berikan kepada para responden hanya 2 pertanyaan yakni

1. Apakah anda memiliki rekening bank (ya/tidak)
2. Apakah anda sebagai nasabah dari bank konvensional atau syariah

Kemudian apabila responden memilih syariah maka penulis akan meminta ulasannya, dan ternyata beragam ulasan dari para responden sebagai berikut:

- a. *"saya memiliki rekening bank Syariah, memilihnya karena pada rekening saya memiliki saldo 0 tidak apa-apa dan tidak ada biaya yang dikenakan tiap bulannya"* **-Muhammad Dayat**
- b. *"karena saya merupakan mahasiswa Perbankan Syariah, jadi wajib bagi saya pribadi untuk memiliki rekening bank syariah"* **-Rahma Sarita Dewi**
- c. *"karena yang pasti menghindari riba dengan akad yg sesuai syariah, kemudian saya sebagai mahasiswa suka menggunakan bank syariah karena ada produk wadiah yang membuat tidak ada potongan bulanan, serta merasa lebih tenang dan nyaman dalam menggunakannya ketimbang menggunakan konvensional"* **-Elin Febi**
- d. *"menggunakan bank syariah memudahkan dalam aspek pendanaan sesuai syariah Islam, dan juga dalam proses pembiayaannya terhindar dari riba dan untuk mahasiswa sekarang ini, bank syariah sangat efektif karena limit saldonya bisa hingga seminim mungkin"* **-Nadia Safitri**
- e. *"penggunaan bank syariah menurut saya jelas hukum dan udzurnya, terutama dalam sistem bagi hasilnya karena mereka menjunjung untuk tidak menggunakan bunga bank"* **-Aan Anida.**

- f. *"Karena bisa memakai akad wadiah (titipan) dan kebijakan kantor kemenag kota palangka raya untuk memakai bank syariah terlebih untuk saya yang bekerja dibawah naungan Kemena" -Muhammad Soleh.*

Berikut adalah lampiran nama-nama dari sampel yang dikumpulkan penulis:

| DATA PENGGUNA BANK | | | | | |
|--------------------|------------------|-----|--------------------|----|------------------------------|
| No | Konvensional | No | Syariah | No | Tidak Memiliki Rekening Bank |
| 1. | Ilham Muamar | 1. | Rizky Oktaviandi | 1. | Ahmad Mizki |
| 2. | Muhammad Hasir | 2. | Risa | 2. | Rusmawati |
| 3. | Leily Rizky | 3. | Muhammad Soleh | | |
| 4. | Aldella | 4. | Ahmad Rizali | | |
| 5. | Davit | 5. | Noor Aqmarina | | |
| 6. | Nanditha Sabella | 6. | Devia Permata Sari | | |
| 7. | Ahmad Najib | 7. | Addina | | |
| 8. | Ahmad Jayadi | 8. | Aan Anida | | |
| 9. | Aisha | 9. | Nurahmi | | |
| 10. | Arga | 10. | Rahma Sarita | | |
| 11. | Elsa Novi | 11. | Aulia Iqbal | | |
| 12. | Nailul Wardah | 12. | Mutiara Akmarina | | |
| 13. | Yunia Nariyah | 13. | Muhammad Dayat | | |
| 14. | Rini Septiana | 14. | Mazliani | | |
| 15. | Mariyani | 15. | Noor Ahla Anisa | | |
| 16. | Ramadhan | 16. | Jihan Dwi Insani | | |
| 17. | Annisa Muzahidah | 17. | Elin Febi | | |
| 18. | Rahma Fitriani | 18. | Nadia Safitri | | |
| 19. | Maully Qomariyah | 19. | Melan Safitri | | |

| | | | | | |
|-----|--------------------|-----|----------------|--|--|
| 20. | Bayu | 20. | Nida Fajriyati | | |
| 21. | Hafidz Ridha | | | | |
| 22. | Refangga Thomas | | | | |
| 23. | Noor Rizki Raihan | | | | |
| 24. | Annisa | | | | |
| 25. | Andrea Geovani | | | | |
| 26. | Salsadilla | | | | |
| 27. | Rizani | | | | |
| 28. | Fitri Nurul Azizah | | | | |

Dapat disimpulkan bahwa minat dari pengguna bank syariah tidaklah rendah, dari 50 orang yang penulis kirimkan pertanyaan, terdapat sebanyak 20 orang pengguna bank syariah. Tentu saja penggunaanya seiring berjalannya waktu akan meningkat, nasabah yang percaya kepada bank konvensional dari yang penulis tanyakan terdapat beberapa orang yang mulai berfikir untuk membuka rekening bank syariah dikemudian hari, mengingat banyak sekali kemaslahatan yang di tawarkan perbankan syariah.

Kemudian fenomena minat masyarakat untuk menggunakan bank Syariah juga meningkat. Berdasarkan survei OJK tahu 2019 bahwa pertumbuhan pengguna perbankan Syariah meningkat rata-rata 10 sampai 20 persen. Kemudian para akademisi dan organisasi masyarakat juga sangat massif memperkenalkan system ekonomi Syariah yang berdampak pada peningkatan literasi ekonomi Syariah yang rata-rata meningkat 10% setiap tahunnya. Angin segar ini harus kita sambut dengan Bahagia bahwa system ekonomi dan perbankan Syariah adalah jalan menuju kemuliaan dan keselamatan di dunia dan di akhirat kelak.

BAB II

PERBANKAN SYARIAH

A. Sejarah Perbankan Syariah di Dunia

Awal aplikasi sistem ekonomi Islam di dunia perbankan terbilang sangat baru dan masih kalah jauh dibandingkan berdirinya bank-bank konvensional. Awal perbankan yang mengadopsi sistem ekonomi Islam dalam pengoperasian usahanya dalam berbagai sumber berasal dari negara Mesir di Kota Mith Ghamr pada tahun 1963. Menurut Sutan Remy Sjahdeini, pendirian bank Islam modern pertama di Kota Mith Ghamr ini dipelopori Dr. Ahmad el-Najjar dengan sistem operasinya berbasis koperasi. Sistem berbasis koperasi ini memungkinkan orang-orang diberi pinjaman bebas bunga dengan syarat terlebih dahulu mendepositokan uangnya di bank Islam berdasarkan prinsip bebas bunga dan memakai prinsip bagi hasil (Sutan Remy Sjahdeini: 2014).

Mulanya pemikiran pendirian lembaga keuangan berbasis syariah di bidang perbankan untuk mengganti sistem dengan berbasis non bunga seperti yang dipraktikkan pada perbankan konvensional. Permasalah bunga ini dianggap sebagai sesuatu yang selama ini menjadi jurang memperlebar antara si kaya dan si miskin, sehingga persepsi terhadap bunga disamakan dengan riba yang praktiknya dilarang di dalam Islam. Hal tersebut turut menjadi dasar utama bagi pendirian bank syariah di mana pun di seluruh Negara,

bahwa sistem operasinya tidak boleh berbasis bunga atau riba.

Saat ini dalam masa perkembangannya sejak 1963, perbankan syariah di berbagai negara telah banyak bermunculan dan terus berkembang. Negara-negara yang turut memakai sistem ekonomi Islam di dalam pengoperasian usaha perbankannya sudah banyak sekali, di antaranya Malaysia, Indonesia, Singapura, Arab Saudi, Mesir, Sudan, Pakistan, Inggris, Jerman dan masih banyak lagi di negara-negara Eropa maupun Asia. Sampai 2014 aset perbankan syariah di pasar global secara keseluruhan telah mencapai US\$ 778 miliar, dengan pangsa pasar perbankan syariah secara global adalah Malaysia, Bahrain, Kuwait, Qatar, Uni Emirat Arab dan Arab Saudi (republika.co.id/26/12/2014).

Perjalanan perbankan syariah pun mengglobal pertumbuhannya di tiap negara dan selalu berbeda-beda tergantung keinginan pemerintah maupun masyarakat yang akan mendirikan perbankan syariah. Setelah diawali berdirinya bank Islam pertama di Kota Mit Ghamr pada 1963, selanjutnya pada 1980-an dianggap sebagai kelanjutan pertumbuhan perbankan syariah di berbagai negara di bagian teluk dan juga Asia Tenggara. Setelah itu perbankan syariah mempunyai peranan yang cukup strategis dalam proses pembangunan ekonomi di negara di mana bank syariah itu berada dan mengurangi jumlah masyarakat miskin dari bantuan bank syariah baik dalam bentuk pembiayaan untuk usaha mikro maupun dana sosial.

Selain itu, perbankan syariah yang notabenenya awal lahirnya di negara yang mayoritas penduduknya beragama

Islam tapi saat ini sudah mulai menyebar di berbagai negara barat terutama Inggris. Bahkan perkembangan perbankan syariah ini jauh lebih maju dibandingkan dengan negara di Asia. Kemajuan tersebut terlihat dari tingginya aset bank syariah di Inggris yang sudah mencapai US\$ 18 miliar dan juga perbankan syariah di Inggris dijadikan sebagai tempat berinvestasi oleh kalangan umat Islam dari negara teluk yang kaya raya dengan prinsip syariah. Sehingga, perbankan syariah di Inggris lebih dikenal dengan istilah investor banking dan banyak produk perbankan syariah di Inggris juga menawarkan produk investasi yang penggunaan dananya sesuai hukum Islam.

Lain halnya kemajuan perbankan syariah di negara-negara di Asia Tenggara, yang paling menonjol di Malaysia. Di Malaysia perbankan syariah pertama kali ada tahun 1983, dengan pemerintah menjadi penyokong utama untuk pendirian dan pengaturan regulasinya secara khusus. Sampai saat ini total *market share* perbankan syariah di Malaysia telah menyentuh angka lebih 20% dan total asetnya sudah mencapai US\$ 423,2 miliar atau sekitar sepuluh kali lipat dibandingkan dengan total aset perbankan syariah di Indonesia. Hal ini menurut pengamatan Direktorat Pengaturan Pengembangan Perizinan dan Pengawasan Perbankan Syariah OJK dikarenakan bank syariah di Malaysia berdiri dan berkembang mendapat sokongan kuat dari pemerintahnya atau disebut dengan istilah top-down.

Tetapi produk yang ditawarkan perbankan syariah secara global terbilang sama dengan yang ada di perbankan konvensional. Hal yang membedakannya adalah pada sistem

akad yang digunakan dan prosedur pemakaian dananya. Pada bank syariah tentu tidak boleh memakai bunga atau riba baik itu untuk dipakai dalam menghimpun dana maupun menyalurkannya. Begitu juga dengan penyalurannya, perbankan syariah tidak boleh menginvestasikan atau menyalurkan uangnya ke hal-hal yang bertentangan dengan aturan syariah.

Pada akad yang dipakai dalam produk perbankan syariah secara global terlihat lebih variatif, sehingga bisa memasuki berbagai segmen pasar yang tidak hanya untuk masyarakat kelas atas, tetapi juga kelas bawah. Karenanya, diharapkan kehadiran perbankan syariah di hampir seluruh negara tidak hanya saling kejar dalam hal pertambahan asetnya, tetapi mampu memberikan manfaatnya bagi seluruh masyarakat terutama dalam memberantas kemiskinan.

B. Sejarah Bank Syariah di Indonesia

Indonesia dengan populasi muslim terbanyak saat ini di dunia pada akhir abad XX ini memiliki bank-bank yang mendasarkan pengelolaannya pada prinsip syariah. Pada awal-awal berdirinya Indonesia, perbankan masih berpegang pada system konvensional atau dengan menerapkan system bunga bank (*interest system*).

Pada tahun 1983 dikeluarkan kebijakan berkaitan dengan pemberian keleluasaan penentuan tingkat suku bunga, termasuk bunga nol persen. Hal ini terus saja berlangsung setidaknya hingga dikeluarkannya paket kebijakan Oktober 1988 sebagai kebijakan deregulasi di

bidang perbankan yang memperkenankan berdirinya bank-bank baru.

Secara kelembagaan bank syariah pertama kali yang berdiri di Indonesia adalah Bank Muamalat Indonesia (BMI), kemudian baru menyusul bank-bank lain dan memperluasnya keranah syariah dalam menjalankan kegiatan usahanya. Dengan hal-hal tersebut, bank-bank konvensional dapat memberikan jasa pembiayaan syariah kepada para nasabahnya melalui produk-produk yang bebas dari unsur *riba*, *gharar*, *maysyir*, dengan terlebih dahulu membentuk Unit Usaha Syariah (UUS). UUS adalah unit kerja dikantor pusat pada bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang syariah dan atau unit syariah.

Dari segi yuridis di tataran undang-undang dimulai pada tahun 1992 dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan yang memuat ketentuan-ketentuan yang secara implisit memperbolehkan pengelolaan bank berdasarkan prinsip bagi hasil (*profit and loss sharing*), terutama melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1992 tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil. Selanjutnya dipertegas lagi melalui Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang merupakan amandemen dari Undang-Undang nomor 7 Tahun 1992. Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 ini secara tegas membedakan bank berdasarkan pada pengelolaannya terdiri dari bank konvensional dan bank syariah, baik itu bank umum maupun bank pengkreditan rakyat. Adanya Undang-undang ini juga

sekali­gus men­gha­pus Pa­sal 6 PP No. 72/1992 yang *me­la­rang dual banking system*.

Dalam pe­riode 1992 sam­pai sam­pai den­gan 1998, ter­da­pat ha­nya sa­tu bank um­um syaria­h dan 78 bank pen­gkre­di­tan rak­yat syaria­h (BPRS) yang telah be­rope­ra­si. Den­gan di­un­dang­kan­nya Un­dang-Un­dang No­mor 10 ta­hun 1998 yang me­me­berikan lan­da­san hu­kum yang le­bih kuat ke­be­ra­daan sys­tem per­ban­kan syaria­h, serta di­susul oleh ke­luar­nya Un­dang-Un­dang No­mor 23 Ta­hun 1999 ten­tang Bank In­do­ne­sia yang me­me­berikan ke­we­nan­gan ke­pada Bank In­do­ne­sia un­tuk da­pat pu­la men­jalankan tu­gas­nya ber­da­sar­kan prin­si­p syaria­h, me­nye­bab­kan in­dustry per­ban­kan syaria­h be­rkem­bang le­bih ce­pat.

Se­te­lah di un­dang­kan­nya Un­dang-Un­dang No­mor 19 Ta­hun 1998, per­kem­ban­gan bank syaria­h di In­do­ne­sia se­ma­kin pe­sat, ya­itu di­tan­dai den­gan ber­dirinya bank syaria­h ba­ru den­gan sis­tem *dual banking (dual banking system)* an­tar la­in, Bank IFI yang me­mbu­ka ca­bang syaria­h pa­da tan­gal 28 Ju­ni 1999, Bank Syaria­h Ma­ndiri yang me­ru­pa­kan kon­ver­si da­ri Bank Su­si­la Ba­kti (BSB), an­ak pe­ru­sa­haan Bank Ma­ndiri, serta pen­diri­an li­ma ca­bang ba­ru be­ru­pa ca­bang syaria­h da­ri PT. Bank In­do­ne­sia (Per­se­ro) Tbk. Pa­da bu­lan Fe­bru­ari 2000, ter­ca­tat di Bank In­do­ne­sia bank-bank yang me­mbu­ka ca­bang syaria­h, ya­kni: Bank Ni­aga, Bank BTN, Bank Me­ga, Bank BRI, Bank Bu­ko­pin, BPD Ja­bar, dan BPD Aceh.

Den­gan de­mi­kian, le­ga­li­sa­si ke­gi­a­tan per­ban­kan syaria­h me­la­lui Un­dang-Un­dang No­mor 7 ta­hun 1992 ten­tang per­ban­kan se­ba­gai­ma­na yang telah di­ub­ah den­gan Un­dang-Un­dang No­mor 10 Ta­hun 1998, Un­dang-Un­dang No­mor 23

Tahun 1999 tentang Bank Indonesia sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004, merupakan jawaban atas permintaan masyarakat yang membutuhkan suatu sistem perbankan alternative yang selain menyediakan jasa perbankan/keuangan yang sehat, juga memenuhi prinsip-prinsip syariah.

Bank Umum Syariah, BPRS, serta UUS hanya dapat didirikan jika telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia. Persetujuan Bank Indonesia tersebut meliputi 2 tahap, yaitu persetujuan prinsip dan izin usaha. Persetujuan prinsip adalah persetujuan untuk melakukan persiapan pendirian Bank Berdasarkan Prinsip Syariah. Setelah persetujuan prinsip diberikan oleh Bank Indonesia maka tahap selanjutnya adalah izin usaha, yaitu izin yang diberikan untuk melakukan kegiatan usaha Bank Berdasarkan Prinsip Syariah.

Perkembangan terakhir mencakup konsep *Office Channelling*, yang intinya menyatakan bahwa bank-bank konvensional diperbolehkan membuka *counter-counter* syariah dalam melakukan operasional usahanya. Dalam rangka menghindari tercampurnya dana antara dana konvensional dan dana syariah, maka dilakukan pemisahan atas dana-dana yang ada melalui pembedaan penatabukuan (sistem akuntansi). Dengan demikian, maka para pengguna jasa bank tidak perlu khawatir atas dananya. Hanya saja menurut pendapat penulis adanya *office channeling* ini hendaknya hanya sifat sementara, sebelum dibentuknya kantor cabang atau kantor cabang pembantu baru dari bank yang bersangkutan.

Dalam peraturan Bank Indonesia dikatakan bahwa bank konvensional dapat melakukan konversi menjadi bank syariah, tetapi tidak sebaliknya bank tidak syariah tidak diperbolehkan dikonversi menjadi bank konvensional, bahkan bank konvensional yang telah menjadi bank syariah juga dilarang mengkonversikan lagi menjadi bank konvensional. Dengan demikian tujuan akhir dan ideal dari sistem perbankan di Indonesia menurut pendapat penulis sebenarnya mengarah kepada pengembangan bank syariah.

C. Perkembangan Perbankan Syariah

Perkembangan perbankan syariah dari sisi institusi bermula pada tahun 1991 dengan didirikannya Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan resmi beroperasi pada tahun 1992. Menurut Rae (2008), perkembangan perbankan syariah yang pesat baru terjadi setelah tahun 1998. Perbankan syariah semakin mendapat perhatian setelah beberapa seri krisis ekonomi terjadi. Krisis yang dimaksud adalah krisis ekonomi dunia tahun Pada tahun 1998 terjadi krisis ekonomi yang pengaruhnya sangat dirasakan oleh negara-negara di rantau Asia termasuk Indonesia. Kemudian yang terbaru adalah krisis ekonomi global tahun 2009 yang pengaruhnya hampir merata dirasakan oleh negara-negara dunia terutama Amerika Serikat.

Berdasarkan dua tahun (2007 hingga 2009) kajian lapangan di Amman, Jordan, bank-bank konvensional mengalami pengaruh negatif yang lebih besar dibandingkan sektor perbankan syariah akibat daripada krisis ekonomi global. Hal ini berlaku kerana garis panduan yang ditetapkan

oleh Islam menjadikan pendekatan investasi yang digunakan lebih beretika dan kurang beresiko dibandingkan dengan bank konvensional (Tobin, 2009)⁸. Skenario ini telah membuka ruang penerimaan yang lebih baik terhadap keuangan Islam umumnya dan perbankan syariah khususnya dan menyediakan alternatif kepada sistem konvensional (Smolo, 2009; Iyer, 2009)⁹. Tahun 2000 jumlah institusi perbankan syariah bertambah menjadi 3 bank umum syariah (BUS) dan 3 unit usaha syariah (UUS). Tahun 2005 terdapat 3 BUS dan 19 unit UUS atau *Islamic window*. Sementara itu, jumlah aset perbankan syariah telah tumbuh dari Rp 479 milyar pada tahun 1998 menjadi Rp 30.145 milyar pada akhir tahun 2007 (BI, 2005). Pada waktu itu adalah masa “bulan madu” dimana pertumbuhan drastis perbankan syariah terjadi di Indonesia.

Perkembangan perbankan syariah 7 tahun terakhir dari rentang tahun 2005-2011 dilihat dari sisi institusi, aset¹⁰, DPK (Dana Pihak Ketiga)¹¹, pembiayaan dan pangsa pasaran dapat dilihat didalam Tabel 1. Daripada tahun 2005 hingga 2011

⁸ Tobin, S. (2009). “Islamic Banking in the Global Financial Crisis: The Value of “Banking Rightly”. *Anthropology News*, 50

⁹ Smolo, E. (2009). Sustaining the Growth of the Islamic Financial Industry: What Needs to Be Done? *Islamic Finance Bulletin* (26)

¹⁰ Aset perbankan syariah meliputi kas, penempatan dana pada BI, penempatan dana pada bank lain, pembiayaan yang diebrikan, penyertaan, penyisihan penghapusan aktiva produktif, aktiva tetap, inventori dan rupa-rupa aktiva (Malik Banon, 2007).

¹¹ DPK (Dana Pihak Ketiga) yaitu dana yang diperoleh dari masyarakat dalam erti masyarakat sebagai individu, syarikat, pemerintah, koperasi, rumah tangga, yayasan, lembaga dan lainnya baik dalam matauang Rupiah mahupun dalam valuta asing. Pada sebagian besar bank ia merupakan dana yang terbesar yang dimiliki oleh bank, hal ini sesuai dengan fungsi bank sebagai penghimpun dana dari masyarakat. Semakin tinggi jumlah DPK menunjukkan semakin banyak mesyarakat yang menyimpan dananya di bank tersebut.

dilihat dari sisi kelembagaan, mencatatkan jumlah peningkatan yang signifikan dimana pada tahun 2011 BUS berjumlah 11 buah, UUS 23 buah berbanding tahun 2005 dimana hanya terdapat 3 BUS dan 19 UUS. Tabel 1 juga menunjukkan terjadinya pertumbuhan aset DPK. Tahun 2005 tercatat aset bank syariah DPK adalah sebesar Rp 15.58 triliun dan pada tahun 2007 telah meningkat menjadi Rp 28.012. Pada akhir 2008 jumlah DPK juga meningkat menjadi Rp 36.84 trilyun dan terus meningkat menjadi Rp. 76.00 trilyun pada tahun 2010. Dana yang di simpan oleh pihak ketiga sebagian besar berbentuk deposit Mudharabah, yang mencapai 54.66 % dari total DKP.

Jika dilihat dari persentase kenaikan, terjadi penurunan tingkat persentase kenaikan pada tahun 2008 (31.6%) berbanding tahun 2007 (35.5%). Akibat dari penurunan persentase kenaikan DPK ini, pertumbuhan jumlah rekening DPK juga mengalami penurunan. Pada tahun 2009, persentase pertumbuhan DPK telah meningkat kepada 37.7%. Pada tahun 2008, pembiayaan perbankan syariah (42.0%) telah meningkat kepada 42%, akan tetapi peningkatan pembiayaan ini tidak didukung dengan peningkatan DPK. Adanya penurunan persentase DPK dari tahun 2007 kepada 2008, menyebabkan Nisbah Pembiayaan Deposit atau *Financing of Deposit Ratio (FDR)*¹² mencecah tahap 104% pada tahun 2008

¹² Salah satu rasio yang digunakan sebagai sumber informasi dan analisis pada suatu perbankan adalah rasio likuiditi atau lebih spesifiknya *Loan to Deposit Ratio (LDR)* dan dalam bank syariah sendiri rasio ini lebih sering dikenal dengan istilah *Financing to Deposit Ratio (FDR)*. LDR merupakan rasio yang mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus dipenuhi. LDR merupakan rasio antara besarnya seluruh volume pembiayaan yang disalurkan oleh bank dengan penerimaan dana dari pelbagai

(BI, 2008). Pada akhir 2010, total aset perbankan syariah (BUS dan UUS) sekitar Rp 97 trilyun atau sekitar US\$ 12.8 milyar bersamaan dengan RM 32.3 milyar (BI 2010)¹³.

D. Roadmap Perbankan Syariah

Roadmap Perbankan Syariah Indonesia 2015-2019 telah sampai di penghujung muara. Babak perjalanan yang baru bagi industri perbankan syariah Indonesia mulai menemui titik terang. Market share aset perbankan syariah per September 2020 meningkat menjadi 6,24% dibandingkan dengan tahun 2015 yang berada di angka 4,87%. Keterbukaan peluang perbankan syariah dalam meningkatkan market share ini juga dipengaruhi oleh perubahan kondisi global, kondisi umum makroekonomi, perubahan teknologi, serta perubahan kondisi demografis dan mikroekonomi yang berdampak terhadap landscape industri keuangan di Indonesia. Maka daripada itu, peluncuran roadmap ini juga ditujukan sebagai katalisator dalam rangka mengakselerasi proses pengembangan perbankan syariah di Indonesia.

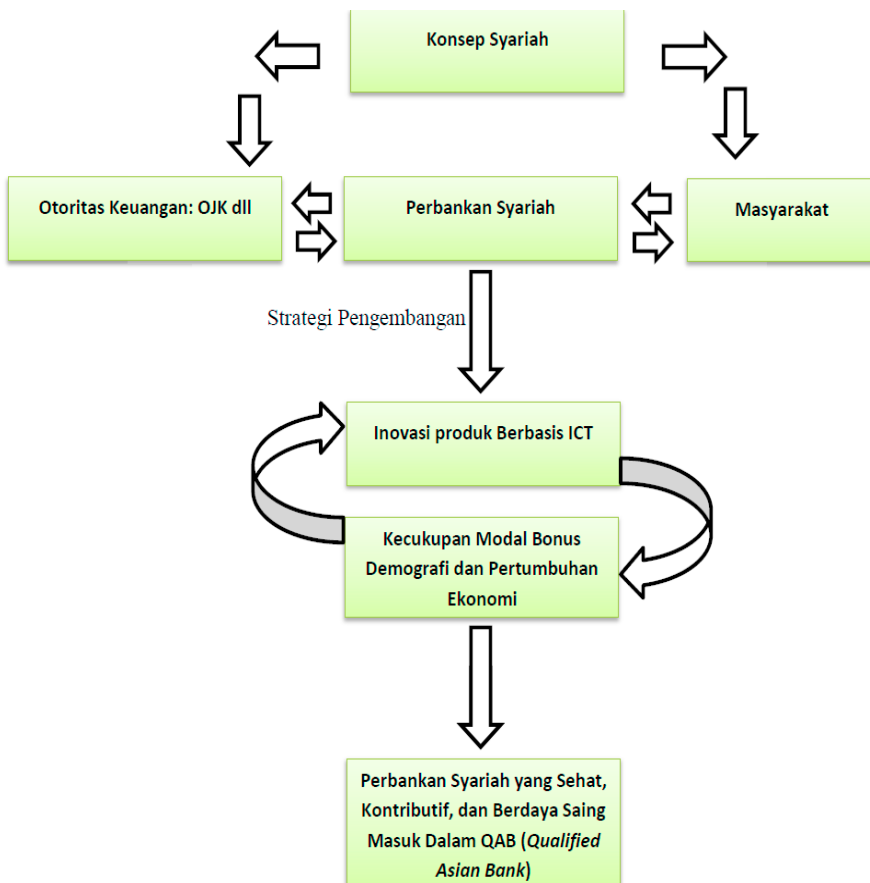
Pengembangan perbankan syariah nasional harus dilakukan dengan sinergi antara OJK sebagai otoritas keuangan sebagai penentu arah kebijakan, Perbankan syariah

sumber. Semakin tinggi rasio ini semakin rendah pula kemampuan likuiditi bank (Lukman Dendawijaya, 2000:118). Sebagian pakar perbankan menyepakati bahwa batas aman dari LDR suatu bank adalah sekitar 85%. Namun batas toleransi berkisar antara 85%-100%.

¹³ tahun 2010. Peningkatan aset ini, lebih disebabkan oleh bertambahnya jumlah BUS dan UUS baru dan jaringan pejabat bank syariah. Apabila dilihat dari sisi dana pihak ketiga (DPK) sebesar Rp76 trilyun, meningkatnya DPK ini adalah berasal dari konsumen korporat, salah satu faktor yang mendorong kenaikan DPK ini ialah menurunnya kadar faedah bank konvensional sehingga sistem perkongsian untung bank syariah relatif lebih menguntungkan berbanding faedah bank konvensional.

sebagai pelaku bisnis, dan masyarakat sebagai nasabah yang menggunakan produk perbankan syariah dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Gambar 1
Model perkembangan industry perbankan syariah
(dengan pemanfaatan ICT dan kecakapan pendanaan)



E. Pemanfaatan ICT dalam perbankan syariah

Industri Perbankan Syariah seharusnya mampu mengubah tantangan menjadi peluang dengan memanfaatkan ICT untuk meningkatkan daya saing dengan perbankan konvensional. Dalam konteks tantangan dan peluang bisnis pada bidang perbankan syariah, pemanfaatan ICT dalam industri perbankan syariah masih rendah, sehingga industri perbankan syariah harus terus didorong untuk meningkatkan pemanfaatan ICT baik dalam tata kelola (*good governance*), sesuai dengan arah kebijakan pengembangan perbankan syariah Bank Indonesia, maupun inovasi produk perbankan syariah. Dalam upaya peningkatan *good governance*, perbankan syariah harus memanfaatkan ICT untuk membangun sistem informasi perbankan syariah yang dapat mempermudah semua proses transaksi yang ada, sekaligus memungkinkan inovasi produk baru perbankan syariah. Inovasi produk perbankan syariah berbasis ICT harus didukung oleh Sistem informasi yang memadai (sistem informasi berbasis ICT).

Inovasi produk perbankan syariah merupakan pilar utama dalam pengembangan perbankan syariah. Dalam melakukan inovasi produk, perbankan syariah harus memperhatikan berbagai pertimbangan. Inovasi produk perbankan syariah sudah seharusnya memanfaatkan ICT agar produk perbankan syariah memiliki daya saing dengan produk perbankan konvensional. Berbagai inovasi produk dengan pemanfaatan ICT pada perbankan yang telah dikenal oleh masyarakat adalah ATM, Phone Banking, Debet card,

EFT pos, Cash Management, Corporate Internet banking, Individual internet service.

Peluang inovasi produk berbasis ICT yang seharusnya dapat dikembangkan oleh perbankan syariah di Indonesia seperti *international trade finance*, *sindicated financing*, *Margin During Construction (MDC)*, *hybrid take over dan refinancing*, *factoring*, KPRS inden, pembiayaan reimburs, IMBT dan *Ijarah Maushifah fiz Zimmah*, serta *Musyarakah Mutanaqishah*.

BAB III

MANAJEMEN

PERBANKAN SYARIAH

A. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen merupakan sebuah kata serapan yang diambil dari bahasa asing "*Management*", dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi, dalam bahasa Indonesia padanan kata yang cocok adalah "Tata Laksana" yang berarti pengaturan atau cara kerja. Dr. Harsono berpendapat bahwa manajemen adalah proses yang dilakukan organisasi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh kegiatan anggota organisasi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁴

Para ahli memiliki perbedaan mengenai manajemen, berikut pendapat para ahli mengenai manajemen:

1. Halimann

Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai sesuatu melalui

¹⁴ Harsono, *Manajemen Pengantar*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2010), hal. 4

kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

2. George R. Terry

Menurutnya manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.¹⁵

3. Mary Parker Follett

Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan dari organisasi melalui bantuan orang lain untuk melaksanakan tugas yang mungkin diperlukan.

4. James A.F. Stoner

Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen merupakan suatu kesatuan yang dimulai dari perencanaan hingga pengawasan terhadap penggunaan semua sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

5. Luther Gullick

Manajemen menjadi suatu bidang (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen adalah suatu

¹⁵ M. Rezky Naim dan Asma, *Pengantar Manajemen*, (Penerbit Qiara Media, 2019), hlm 2

bidang ilmu yang mempelajari mengenai bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja sama untuk sebuah tujuan.

Dari penafsiran pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah metode ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan kepada orang lain dan juga terhadap dirinya sendiri untuk pencapaian tujuan secara efektif dan efesien.

B. Pengertian Perbankan Syariah

Bank secara Bahasa diambil dari Bahasa Italia yaitu *banco* yang mempunyai arti meja. Penggunaan istilah ini dikarenakan dalam realitanya kejadian setiap transaksi yang dilakukan baik di masa lampau maupun masa sekarang dan masa mendatang dilakukan diatas meja.¹⁶ Bank menurut pasal 1 Ayat 2 UU No. 21 Tahun 2008 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau dalam bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Cholil Uman menjelaskan Bank Syariah adalah sebuah lembaga keuangan yang menjalankan operasinya menurut hukum Islam. Sudah tentu Bank Syariah tidak memakai sistem bunga, sebab bunga dilarang oleh Islam. Sedangkan Bank Konvensional adalah sebuah lembaga keuangan yang fungsi utamanya menghimpun dana untuk disalurkan

¹⁶ A. Djazuli dan Yadi Yanuari, *Lembaga-lembaga Perekonomian Umat (Sebuah Pengenalan)*, Jakarta: Rajawali Press, 2001, hlm. 53.

kepada yang memerlukan dana guna investasi dalam usaha-usaha yang produktif dan lain-lain dengan sistem bunga.¹⁷

Undang-undang (UU) Nomor 21 tahun 2008 Tentang Bank Syariah telah mengatur secara khusus eksistensi Bank Syariah di Indonesia. Undang-undang tersebut melengkapi dan menyempurnakan UU No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998 yang belum spesifik sehingga perlu diatur secara khusus dalam suatu UU tersendiri. Pembaca dapat memahami tentang perbankan syariah dengan mencermati UU No. 21 Tahun 2008 Tentang Bank Syariah. Pasal 1 UU No. 21 Tahun 2008 menyatakan bahwa:

1. Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.
2. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.
3. Bank Indonesia (BI) adalah Bank Sentral Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD RI) 1945.

¹⁷ Cholil Uman, *Agama Menjawab Tantangan Berbagai Masalah Abad Modern*, Surabaya: Ampel Suci Surabaya, 1994. Hlm, 5.

4. Bank Konvensional adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional dan berdasarkan jenisnya terdiri atas Bank Umum Konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat.
5. Bank Umum Konvensional adalah Bank Konvensional yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
6. Bank Perkreditan Rakyat adalah Bank Konvensional yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
7. Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.
8. Bank Umum Syariah adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
9. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
10. Unit Usaha Syariah, yang selanjutnya disebut UUS, adalah unit kerja dari kantor pusat Bank Umum Konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah, atau unit kerja di kantor cabang dari suatu bank yang berkedudukan di luar negeri yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari

kantor cabang pembantu syariah dan/atau unit syariah.

11. Kantor Cabang adalah kantor cabang Bank Syariah yang bertanggung jawab kepada kantor pusat Bank yang bersangkutan dengan alamat tempat usaha yang jelas sesuai dengan lokasi kantor cabang tersebut melakukan usahanya.
12. Prinsip Syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah.

Dapat disimpulkan Bank Syariah ialah lembaga keuangan yang konsep operasional sesuai dengan kaidah-kaidah ketentuan Islam, sesuai apa yang diajarkan oleh Al-Qur'an, As-Sunnah, Ijma dan Qiyas. Pengembangan lebih lanjut menyangkut aturan hukum tersebut disajikan oleh ahli jurisprudence Islam atau ulama' fikih dalam kerangka menjabarkan aturan al-Qur'an dan Sunnah. Karena pada dasarnya Bank Syariah titik fokusnya untuk kemaslahatan umat terutama menghindari konsekwensi bunga bank. Akad-akad yang telah disepakati dalam dunia Bank Syariah tentulah telah memenuhi standarisasi dari hukum Islam yang ada.

C. Manajemen Perbankan Syariah

Manajemen adalah sebuah kata bebas yang juga memiliki nilai, bergantung pada fungsi dan kegunaan yang akan diharapkan. Manajemen berarti seni dan pengelolaan

yang berisi atau berfungsi untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Manajemen Perbankan Syariah berarti seni dan ilmu mengelola usaha jasa Perbankan Syariah. Dapat dikatakan sebagai seni karena sering terjadi hal-hal khusus dan unik berdasarkan karakteristik masing-masing lembaga. Dari sudut pandang lainnya, juga dapat dikatakan ilmu karena dapat dipelajari, dapat ditiru, dan dapat didokumentasikan. Implementasi manajemen sangat diperlukan untuk kemajuan organisasi Perbankan Syariah.

Manajemen dalam Islam dipandang sebagai perwujudan amal sholeh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama. *"Fii Dunya Hasanah Wa Fil akhiroti hasanah"*. Menurut Prayudi dalam tulisannya berjudul "Manajemen Islami", mencatat empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan islam, yaitu: kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal.

Manajemen Perbankan Syariah paling tidak membahas tentang manajemen umum, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen operasional, manajemen keuangan dan manajemen risiko dari perbankan syariah. Manajemen umum menyangkut aspek-aspek makro dan aspek umum, seperti studi kelayakan pendirian usaha, pengelolaan lingkungan usaha, perizinan, dampak lingkungan, dan tata kelola koperasi.

Permasalahan utama bidang keuangan adalah penetapan sumber dana dan alokasi pengeluaran. Implementasi syariah pada bidang ini dapat berupa penetapan syarat kehalalan dana, baik sumber masukan maupun alokasinya. Maka, tidak pernah direncanakan, misalnya, peminjaman dana yang mengandung unsur riba, atau pemanfaatan dana untuk menyogok pejabat.

Pembahasan manajemen Perbankan Syariah selain menjembatani antara pemilik modal dengan pihak yang membutuhkan dana, juga mempunyai fungsi khusus yaitu amanah. Artinya berkewajiban menjaga dan bertanggung jawab atas keamanan dana yang disimpan dan siap sewaktu-waktu dana diambil oleh pemiliknya. Amanah yang dimaksud salah satu pokok bahasan penting dalam sebuah ilmu manajemen.

BAB IV

PERENCANAAN

PERBANKAN SYARIAH

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*perforemance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux (1995:138) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan caracara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Selanjutnya Terry mengemukakan *"Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future ini the visualization and formulation of proposed activities, belive necessary to achieve desired results"*. Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu :

1. pengumpulan data,
2. analisis fakta dan,

3. penyusunan rencana yang konkrit.

Menurut Johnson (1973:51) bahwa: *"the planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of systems change"*. Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.

Mengapa manajer membuat perencanaan, Sungguh perencanaan memberikan arah, mengurangi pengaruh perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan pengawasan. Dengan kata lain proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan

tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah menciptakan rencana. Dalam hal ini rencana-rencana adalah pernyataan bagaimana sasaran dapat dicapai. Sedangkan perencanaan adalah suatu tugas yang setiap manajer, baik pada tingkat puncak, supervisor harus mengerjakannya. Suatu rencana harus dikembangkan untuk memberi pengertian kepada orang-orang tentang apa yang dilakukan agar supaya tujuan dapat dicapai sepenuhnya. Biasanya perencanaan lebih dari sekedar satu cara mencapai sasaran. Maka rencana menyatakan pendekatan yang mana harus diambil. Khususnya perencanaan seharusnya menjawab pertanyaan berikut:

1. Aktivitas apa diperlukan untuk mencapai sasaran.
2. Kapan seharusnya aktivitas ini dilaksanakan.
3. Siapakah yang bertanggung jawab mengerjakan kegiatan.
4. Di mana seharusnya kegiatan itu dilaksanakan.
5. Kapan seharusnya tindakan dicapai.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin

kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan. Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui di mana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja.

B. Penetapan Tujuan, Visi Misi dan Program Kerja

1. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada akhir tahun 1960. Lewat publikasi artikelnya '*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*' tahun 1968, Locke menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Dia menemukan bahwa tujuan spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. Beberapa tahun setelah Locke menerbitkan artikelnya, penelitian lain yang dilakukan Dr. Gary Latham, yang mempelajari efek dari penetapan tujuan di tempat kerja.

Penelitiannya mendukung persis apa yang telah dikemukakan oleh Locke mengenai hubungan tak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. Pada tahun 1990, Locke dan Latham menerbitkan karya bersama mereka, '*A Theory of Goal Setting and Task Performance*'. Dalam buku yang ditulisnya mereka memperkuat argument kebutuhan untuk menetapkan tujuan spesifik dan sulit. Lima prinsip penetapan tujuan tersebut sebagai berikut:

a. Kejelasan

Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas. Manfaatnya ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau toleran. Orang tahu apa yang diharapkan, dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.

b. Menantang

Salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan adalah tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan catatan sangat penting untuk memperhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistis.

c. Komitmen

Tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut. Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam

organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.

d. Umpan balik (*feedback*)

Umpan balik memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan benchmark atau target, sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugas.

e. Kompleksitas Tugas

Faktor terakhir dalam teori penetapan tujuan memperkenalkan dua persyaratan lebih untuk sukses. Untuk tujuan atau tugas yang sangat kompleks, manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan. Orang-orang yang bekerja dalam peran yang kompleks mungkin sudah memiliki motivasi tingkat tinggi. Namun, mereka sering mendorong diri terlalu keras jika tindakan tidak dibangun ke dalam harapan tujuan untuk menjelaskan kompleksitas tugas, karena itu penting untuk memberikan orang waktu yang cukup untuk memenuhi tujuan atau meningkatkan kinerja.

Tujuan dibentuknya bank Syariah tentu untuk menegakan agama Allah dan juga kemuliaan kehidupan manusia dalam bermuamalah. Penetapan tujuan dibentuknya bank Syariah adalah menghadirkan kebenaran dan keadilan. Menjadi pilihan utama bagi umat manusia khususnya umat

Islam. Tujuan dibentuknya bank Syariah di Indonesia tidak lain adalah menghadirkan kebenaran dan keadilan dalam bertransaksi yang nantinya akan mendapatkan berkah dari kegiatan transaksi tersebut.

2. Penetapan Visi Misi

Visi merupakan suatu rangkaian kata yang di dalamnya terdapat impian, cita-cita atau nilai inti dari suatu lembaga atau organisasi. Bisa dikatakan visi menjadi tujuan masa depan suatu organisasi atau lembaga. Ia berisi pikiran-pikiran yang terdapat di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran itu adalah gambaran dari masa depan dari organisasi yang ingin dicapai. Ada juga yang berpandangan bahwa visi adalah suatu pandangan tertentu mengenai arah manajemen lembaga. Ini sangat menentukan akan dibawa kemana lembaga yang bersangkutan di masa depan. Adanya visi ini dipengaruhi oleh suatu pandangan bahwa untuk mencapai suatu kesuksesan, sebuah organisasi atau lembaga harus memiliki arah yang jelas.

Adapun rangkuman dari pengertian visi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tulisan yang di dalamnya terdapat pernyataan cita-cita dari sebuah instansi atau lembaga di masa mendatang.
- b. Tulisan dalam bentuk singkat yang di dalamnya ada pernyataan jelas, dan menjadi arah dari sebuah perusahaan atau organisasi.
- c. Memiliki pengertian suatu gagasan yang tertuang dalam bentuk tulisan tentang tujuan khusus atau utama dari suatu organisasi atau instansi.

Jika tadi sudah diungkap bahwa visi merupakan tujuan atau arah utama, maka bisa dikatakan misi adalah suatu proses atau tahapan yang seharusnya dilalui oleh suatu lembaga atau instansi atau organisasi dengan tujuan bisa mencapai visi tersebut. Di samping itu, misi juga dapat diartikan sebagai suatu deskripsi atau tujuan mengapa sebuah instansi atau organisasi berada di masyarakat.

Ada juga yang menyatakan bahwa misi adalah penjabaran dari suatu visi. Apabila visi hanya ditulis dalam kalimat yang singkat, maka misi akan menjabarkan visi tersebut dalam beberapa kalimat yang lebih luas supaya orang yang membacanya lebih mudah dalam memperoleh pemahaman utuh. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa misi adalah:

- a. Suatu penjabaran dari visi, baik itu visi lembaga, organisasi, ataupun instansi.
- b. Misi merupakan suatu langkah ataupun tahapan yang semuanya harus dilalui oleh lembaga yang bersangkutan untuk dapat mencapai visi yang utama.
- c. Misi merupakan langkah-langkah yang perlu diambil untuk bisa merangsang capaian yang tertulis di dalam misi utama.

Visi-misi dibentuknya bank Syariah tidak hanya menghadirkan kemuliaan dalam bertransaksi namun juga memberikan misi ibadah yang tentunya keridhoan dan surga yang diharapkan. Alangkah indahnya dalam bertransaksi kita memiliki visi tidak hanya untuk kesejahteraan di dunia tapi juga kemuliaan disisi Allah dan keselamatan di akhirat kelak.

Misi ini tentu harus di dukung dengan regulasi yang tepat, infrastruktur yang memadai serta adanya kesadaran kolektif untuk menggunakan Lembaga perbankan Syariah.

3. Penetapan Program Kerja

Program kerja adalah susunan rencana kegiatan kerja yang sudah dirancang dan telah disepekat bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Program kerja harus dibuat secara tearah, sebab akan menjadi pegangan organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Dan selain itu program kerja sendiri juga dapat menjadi sebuah tolak ukur dalam pencapaian target saat akan melakukan pekerjaan, dan hasilnya akan di evaluasi pada masa akhir kepengurusan.

Tujuan Umum Program Kerja yaitu:

a. Membantu Pencapaian Visi Dan Misi

Jika program kerja dilaksanakan secara baik maka organisasi akan menjadi efektif dalam menjalankan kegiatannya sehingga dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Memang kepengurusan dalam organisasi memiliki jangka waktu tertentu, sering bergonta-ganti kepengurusan dan tujuannya tidak dapat tercapai dalam waktu yang dekat tapi dengan program kerja yang dilaksanakan dengan baik maka akan mendekatkan organisasi tersebut kepada tujuan utamanya.

b. Membantu menjawab Kebutuhan Organisasi

Program kerja yang terencana dan tepat akan memberikan solusi bagi semua persoalan yang akan dihadapi oleh organisasi, baik itu persoalan yang

datangnya dari dalam maupun dari luar organisasi. Sehingga organisasi dapat membuat strategi yang tepat untuk memecahkan persoalan sehingga targetnya dapat tercapai.

c. Membantu Organisasi Bekerja Secara Sistematis dan Terstruktur

Dengan program kerja yang baik maka dapat membantu setiap anggota pada organisasi bekerja secara sistematis dan terstruktur, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi, Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi, 1997:137. Sementara menurut G Steiner, dikatakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaanya di masa depan. Dari ke dua definisi yang disebut di atas, sementara dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan.

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan

SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (forecasting) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali.

Sedangkan menurut Safarudin Alwi, 2001:143, dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sementara perencanaan SDM menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi, 2001:148, dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak 6 karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Sebenarnya masih banyak lagi definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM, secara kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (interdependent) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi, 1997:144 adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Dalam kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (1) filsafat perusahaan, (2) laporan hasil 7 penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis, (3) tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan (4) hasil analisis SWOT perusahaan.

- b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.
- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM. Secara skematis, pengaruh dari ketiga tingkatan perencanaan bisnis terhadap perencanaan SDM seperti diuraikan di atas dapat digambarkan seperti di bawah ini.

Perencanaan SDM Bank Syariah di Indonesia

Perkembangan bisnis perbankan syariah masih belum bisa berkembang pesat di Indonesia. Hal itu disebabkan karena masih ada persoalan yang menghambat bisnis perbankan syariah tersebut, ada beberapa hal yang seharusnya dilakukan dalam rangka memacu perkembangan perbankan syariah dimana perbankan syariah nantinya mempunyai sifat optimistis dalam menghadapi persaingan serta dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sering muncul kepermukaan. problematika yang dihadapi bank syariah pada era kini, dapat dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu factor eksternal dan factor internal, tetapi yang akan di bahas pada opini ini adalah tentang factor internal. Diantara faktor internal tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Jaringan kantor bank syariah yang belum luas
Jumlah penduduk indonesia yang besar, lebih dari 200 juta jiwa, dan tersebar di seluruh penjuru pulau dari sabang sampai merauke, merupakan sebuah aset sekaligus tantangan besar. Dalam sistem perbankan yang berjalan. Sudah pasti membutuhkan rencana yang benar-benar matang untuk membumikan ekonomi islam. Hal ini dikarenakan pusat ekonomi indonesia hanya terjadi di pulau-pulau besar tertentu (red: jawa, sumatra) sedangkan pulau-pulau kecil minim produksi dan distribusi dan juga minim dengan pengetahuan dan pemahaman akan perbankan syariah.
- 2) Minimnya sumber daya manusia insani yang dimiliki perbankan syariah.
Dua pertanyaan yang kini menjadi isu terhangat dan menjadi pembicaraan dalam pengembangan perbankan syariah, contoh di awal tahun 2010 adalah; Berapa jumlah sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan, dan seperti apakah SDM untuk mendukung operasional perbankan syariah kedepan. Padahal perkembangan bank syariah di Indonesia sedang sangat pesat. Disebutkan, menurut direktur bank BNI Rizqullah, "Dengan skenario moderat, pada 2011 dibutuhkan (total) pegawai perbankan syariah adalah 27.328 orang" Dari sini dapat disimpulkan. Bahwasanya, sumber daya manusia yang memahami dan memiliki latar belakang dan disiplin ilmu perbankan syariah tidak memadai. Dalam bahasa sederhana, jumlah SDM perbankan konvensional lebih

banyak dibandingkan SDM di bank syariah, keadaan ini akan mengakibatkan akselerasi hukum Islam dalam praktek perbankan kurang cepat dapat diakomodasi dalam sistem perbankan, sehingga kemampuan pengembangan bank syariah menjadi lambat.

- 3) Kurangnya akademisi yang memahami tentang perbankan syariah.

Karena minimnya akademisi, maka akan berdampak menjadi salah satu penyebab terganggunya perkembangan bank syariah. Dimana lingkungan akademisi yang ada sekarang ini, lebih memperkenalkan kajian-kajian perbankan yang berbasis pada disiplin ilmu ekonomi konvensional, dibandingkan kajian-kajian perbankan syariah. Kondisi ini lebih disebabkan kondisi pendidikan kita yang lebih familiar dengan literatur-literatur ekonomi konvensional dibandingkan literatur Islam atau syariah.

Ketika ada problematika di dalam lembaga perbankan syariah maka timbulah beberapa solusi dalam menghadapi problematika perbankan syariah itu sendiri, diantaranya adalah:

- 1) Perluasan dan pemerataan kantor cabang ke seluruh penjuru Indonesia.

Untuk dapat mengentaskan kebutaan mengenai bank syariah yang dialami masyarakat luar Jawa pada umumnya, bank syariah perlu untuk memperluas

kantor cabang. khususnya di daerah luar jawa dan kota-kota kecil di pulau jawa.

Tetapi sebenarnya, tidak cukup hanya dengan membuka kantor cabang secara luas dan banyak. Menurut Muhammad, bank syariah juga perlu untuk meningkatkan kualitas aktiva melalui restrukturisasi kredit, memperkuat basis permodalan, memiliki strategi usaha yang fokus dengan suatu kompetensi yang terpusat sebagai daya saing, dan yang terakhir memperkuat basis sistem operasional untuk memperluas sistem distribusi penyaluran kredit.

2) Membuka program rekrutmen dan training perbankan Syariah

Menurut Irfan syauqi Beik tentang masalah kurangnya SDM di perbankan syariah. Menurutnya, Kebutuhan akan SDM sangat luar biasa besar. Pada jangka pendek, kebutuhan ini bisa diatasi melalui beragam program rekrutmen dan training-training perbankan syariah. Tapi pada jangka panjang, solusi SDM ini mau tidak mau harus diselesaikan melalui pembangunan sistem pendidikan ekonomi syariah yang terencana dengan baik. Bahkan kalau bisa ekonomi syariah diperkenalkan sejak dini. Atau dengan memasukkannya kedalam kurikulum sekolahan.

3) Mempersiapkan akademisi yang terintegrasi antara ilmu ekonomi dan Fiqh Mu'amalah

Ketersediaan tenaga ahli, pakar dan praktisi dalam perbankan syariah sangatlah dibutuhkan bukan saja sekedar memahami fikih muamalah, usul fikih dan

ilmu ekonomi modern. melainkan juga menghayati ruh dan falsafah Syariah Islamiyah secara utuh dan komprehensif, maka perlu didirikan semacam Fakultas Ekonomi Islam, atau Jurusan Ekonomi Islam dengan kurikulum standar internasional seperti yang kini diberlakukan pada International Institute of Islamic Economics, Islamabad, Pakistan, dan lembaga pengkaji masalah perbankan dan ekonomi kontemporer seperti muamalat intitute.

- 4) Peningkatan kualitas sumber daya insani dibidang perbankan Syariah

Peningkatan kualitas sumber daya insani menjadi elemen penting yang sangat diperlukan untuk memicu pengembangan bank syariah. Hal ini dapat diimplementasikan dengan mengupayaan usaha yang berguna untuk mengembangkan sistem pendidikan dengan cara mengintegrasikan teori dan praktek perbankan syariah. Wacana ini sangat diperlukan perbankan syariah masa kini karena perbankan syariah sekarang ini berada ditengah-tengah masyarakat akademik dan non akademik yang berorientasi pada integrasi peningkatan perbankan syariah.

D. Perencanaan Keuangan

Senduk (2000) mendefinisikan perencanaan keuangan adalah proses merencanakan tujuan-tujuan keuangan jangka pendek maupun jangka panjang (Yohnson, 2004). Wibawa (2003) mengungkapkan manfaat perencanaan keuangan tersebut yang pertama perencanaan keuangan tidak

menjanjikan orang menjadi kaya mendadak, akan tetapi lebih pada pendisiplinan langkah untuk mengendalikan diri dan menyediakan kondisi finansial masa depan terbaik bagi diri sendiri dan keluarga secara efisien dan efektif sesuai dengan kemampuan finansial saat ini, yang kedua jaminan keuangan yangaman (secure) dan yang ketiga perencanaan keuangan keluarga akan membantu secara efisien dan efektif meraih cita-cita finansial.

Sembel al dalam Suhartini dan Renanta menjelaskan beberapa alasan mengapa perencanaan keuangan perlu dilakukan oleh individu maupun keluarga, yaitu untuk melindungi diri sendiri dan keluarga dari berbagai risiko yang berdampak secara finansial (seperti kecelakaan, penyakit, kematian, dan tuntutan hukum), mengurangi hutang-hutang pribadi / keluarga, membiayai kehidupan saat tidak lagi berada dalam rentang usia produktif, ini berkaitan dengan naiknya tingkat ekspektasi hidup rata-rata manusia di suatu negara, membayar biaya-biaya yang diperlukan untuk membesarkan anak, menyediakan biaya pendidikan anak sampai ke perguruan tinggi, membayar biaya pernikahan, membeli kendaraan, membeli rumah, mampu menentukan masa pension dengan gaya hidup yang kita inginkan, membayar biaya-biaya perawatan yang bersifat jangka panjang, dan mewariskan kesejahteraan kepada generasi berikutnya

Menurut Jack Kapoor (2004), terdapat 6 langkah dalam melakukan perencanaan keuangan individu, yaitu sebagai berikut. Pertama, menentukan kondisi keuangan individu saat ini. Setiap individu perlu menentukan kondisi keuangan

individu saat ini termasuk penghasilan, pengeluaran, hutang dan tabungan. Hal ini dilakukan dengan membuat neraca keuangan individu yang terdiri dari aktiva lancar dan hutang, serta laporan arus kas yang terdiri dari aliran dana yang dihasilkan dan digunakan selama satu periode. Kedua, membuat tujuan keuangan individu. Tujuan keuangan individu dapat bersifat pendek, menengah atau jangka panjang. Tujuan keuangan setiap individu bersifat unik dan tidak selalu sama. Dua orang yang berumur sama pada masa yang sama belum tentu memiliki tujuan keuangan yang sama. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan keuangan dan gaya hidup seseorang.

Ketiga, membuat beberapa pilihan untuk memenuhi tujuan keuangan individu. Dalam membuat alternatif pilihan sangat krusial dalam membuat keputusan. Banyak faktor yang mempengaruhi dalam membuat alternative pilihan, beberapa alternative pilihan dapat dikategorikan sebagai berikut: melanjutkan situasi yang telah dijalankan, memperluas situasi yang telah berjalan, mengubah situasi yang telah dijalankan, dan membuat situasi yang baru. Keempat, evaluasi setiap pilihan yang telah dibuat. Dalam mengevaluasi setiap kemungkinan pilihan, perlu mempertimbangkan kondisi keuangan saat ini, kondisi ekonomi saat ini dan tujuan individu. Setiap keputusan yang diambil mengakibatkan alternative pilihan yang lain tidak dapat dilakukan. Apabila seseorang mengambil keputusan untuk berinvestasi di saham mungkin dalam waktu yang bersamaan tidak dapat berlibur. *Opportunity cost* merupakan biaya yg dikorbankan pada saat mengambil suatu keputusan.

Kelima, implementasikan program perencanaan keuangan. Pada tahap implementasi dari program perencanaan keuangan meliputi membuat rencana tindakan yang menentukan jalan untuk mencapai tujuan keuangan.

POJOK BERITA

KONTAN.CO.ID - JAKARTA.

Proses merger PT Bank BRIsyariah Tbk (BRIS), PT Bank Syariah Mandiri (BSM) dan PT Bank BNI Syariah (BNIS) menjadi PT Bank Syariah Indonesia sudah sampai pada tahap penandatanganan akta penggabungan. Bank merger ini telah menyiapkan rencana bisnis bank (RBB) tiga tahun ke depan.

Direktur Utama PT Bank Syariah Indonesia Hery Gunardi mengatakan, dalam RBB 2021-2023 tersebut, pihaknya akan merancang ulang model bisnis bank merger ini. Model dan proses bisnis akan didesign lebih bagus dari yang dimiliki tiga bank sebelum digabung.

"Dari sisi branding, kami sepakat untuk bangun brand yang tidak terlalu menggambarkan bank ini eksklusif, tetapi lebih inklusif dan universal yang bisa merangkul semua nasabah nasabah, baik milenial maupun non millennial," kata Hery dalam konferensi pers virtual, Rabu (16/12).

Bank Syariah Indonesia akan memperkuat bisnis wholesale (korporasi dan komersial) dengan memperkuat yang sudah dimiliki tiga entitas sebelumnya. Dengan permodalan yang makin kuat, Herry bilang, pihaknya akan membangun anchor klien dan bisa menjadi pemimpin dalam pembiayaan

sindikasi. Selama ini, masing-masing dari tiga entitas hanya ikut-ikutan induk saja dalam menggarap pasar sindikasi.

Kemudian, bank merger ini akan menggarap value chain dari segmen wholesale mulai principle, distributor, dan subdistributor sehingga bisa memberikan penjumlahan bisnis yang optimal dengan prinsip syariah.

Bank ini juga akan mencoba masuk ke pasar sukuk global pada tahun 2021. Untuk itu, perseroan berencana bikin kantor cabang di Dubai tahun depan. Dengan begitu, Bank Syariah Indonesia bisa membantu perusahaan Indonesia yang bagus yang berencana menerbitkan sukuk global. "Kami melihat market sukuk global di timur tengah potensinya besar dan kapasitas ini yang ingin kami bangun di 2021," ujar Hery.

Di segmen konsumen, bank syariah BUMN ini memperkuat produk unggulan yang sudah ada saat ini yakni Mitraguna. Produk berbasis payroll ini sudah banyak digunakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan biaya dana atau cost of fund yang rendah, Hery meyakini bahwa bank merger ini bisa bersaing di bisnis konsumen. Perseroan bisa melakukan pembiayaan pada kepemilikan perumahan dan kendaraan.

Di segmen Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), bank ini akan tetap masuk KUR dan mikro. Perseroan akan mengembangkan segmen UMKM ini secara lebih terintegrasi dengan menggarap value chain dari bisnis wholesale.

Di sisi pengembangan digitalisasi, Bank ini akan meningkatkan kemampuan fitur yang sudah ada dan menambah fitur-fitur baru. " Gadai emas atau jual emas akan jadi primadona produk lewat digitalisasi ini karena fitur tersebut di Bank Syariah Mandiri sudah cukup bagus. Zakat, infak, dan sedekah juga akan jadi kekuatan kami dan akan didorong kemampuan fitur yang lebih baik untuk melayani itu," lanjut Hery.

Bank Syariah Indonesia akan menanta ulang jaringan kantor yang dimiliki dan juga produk-produk layanannya. Saat ini tiga entitas yang bergabung telah memiliki 1.200 cabang. Sebelumnya, Hery menyebut ada sekitar 200 jaringan kantor yang tumpang tindih.

Produk-produk tiga entitas yang sebelumnya sudah berjalan dengan baik akan dipertahankan dan dibawa ke bank merger. Sementara yang kurang bagus akan dilepaskan atau jika masih bisa akan coba digabung dengan produk unggulan yang ada.

SUMBER : <https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-rencana-bisnis-bank-syariah-indonesia-dalam-3-tahun-ke-depan>

E. Perencanaan Operasional

Rencana operasional meliputi perencanaan terhadap kegiatan kegiatan operasional yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang baik dalam

perencanaan global maupun perencanaan strategis.¹⁸ Perencanaan ini biasa disebut dengan perencanaan taktis. perencanaan operasional merupakan rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menentukan langkah-langkah dan tindakan-tindakan yang disusun ditingkat organisasi yang lebih rendah.

Tujuan operasional untuk mengarahkan pegawai dan sumber daya atau untuk mencapai apa yang diinginkan, dan memungkinkan bagi organisasi untuk berkinerja secara efisien dan efektif. Organisasi juga menggunakan sejumlah pendekatan perencanaan, termasuk sasaran, rencana sekali pakai, dan rencana tetap. Terdapat tiga perbedaan yang telah diidentifikasi oleh: kerangka waktu, jangkauan, dan apakah rencana-rencana itu mencantumkan serangkaian sasaran organisasi yang telah diketahui. Penjelasan dari tiga perbedaan itu ialah rencana-rencana operasional cenderung meliputi periode waktu yang pendek, seperti rencana bulanan, mingguan, harian. Rencana-rencana strategis cenderung mencakup periode waktu yang lama, seperti rencana tiga tahun atau lebih. Rencana-rencana itu juga mencakup sudut pandang yang lebih luas dan kurang menangani wilayah-wilayah khusus.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) perencanaan operasional bank Syariah meliputi banyak aspek teknis. Beberapa aspek yang perlu dipahami adalah sebagai berikut:

¹⁸ ndriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1990), 136.

1. Penghimpunan Dana

Penghimpunan dana di Bank Syariah dapat berbentuk giro, tabungan dan deposito. Prinsip operasional syi'ariah yang diterapkan dalam penghimpunan dana masyarakat adalah prinsip Wadi'ah dan *Mudharabah*.

a) Prinsip wadi'ah

Prinsip wadi'ah yang diterapkan adalah wadi'ah yad dhamanah yang diterapkan pada produk rekening giro. *Wadiah dhamananh* berbeda dengan *wadia'ah amanah*. Dalam *wadia'ah amanah*, pada prinsipnya harta titipan tidak boleh dimanfaatkan oleh yang dititipi. Sementara itu, dalam hal *wadi'ah yad dhamanah*, pihak yang dititipi (bank) bertanggung jawab atas keutuhan harta titipan sehingga ia boleh memanfaatkan harta titipan tersebut.

Ketentuan umum dari produk ini adalah :

- Keuntungan atau kerugian dari penyaluran dana menjadi hak milik atau ditanggung bank, sedang pemilik dana tidak dijanjikan imbalan dan tidak menanggung kerugian. Bank dimungkinkan memberikan bonus kepada pemilik dana sebagai suatu insentif untuk menarik dana masyarakat tapi tiak boleh diperjanjikan di muka.
- Bank harus membuat akad pembukaan rekening yang isinya mencakup izin penyaluran dana yang disimpan dan persyaratan lain yang disepakati selama tidak

bertentangan dengan prinsip syariah. Khusus bagi pemilik rekening giro, bank dapat memberikan buku cek, bilyet giro, dan debit card.

- Terhadap pembukaan rekening ini bank dapat menggunakan penggantibiaya administrasi untuk sekedar menutupi biaya yang benar-benar terjadi.
- Ketentuan-ketentuan lain yang berkaitan dengan rekening giro dan tabungan tetap berlaku selama tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

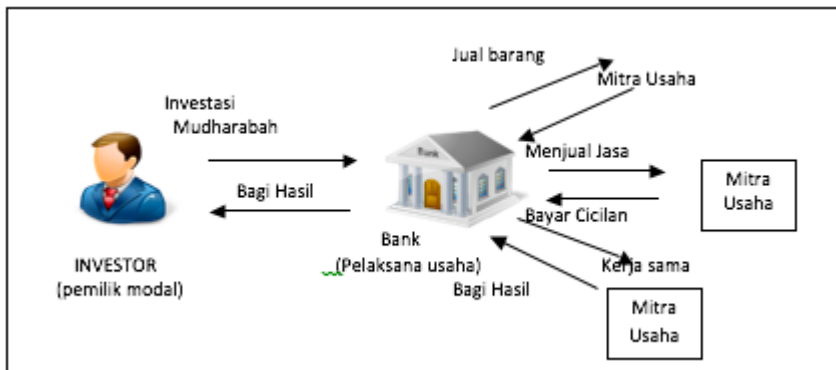
b) Prinsip Mudharabah

Dalam mengaplikasikan prinsip *mudharabah*, penyimpanan atau deposit bertindak sebagai *shahibul maal* (pemilik modal) dan bank sebagai *mudharib* (pengelola). Dana tersebut digunakan bank untuk melakukan *murabahah* atau *ijarah* seperti yang telah dijelaskan terdahulu. Dapat pula dana tersebut digunakan bank untuk melakukan *mudharabah* kedua. Hasil usaha ini akan dibagihasilkan berdasarkan nisbah yang disepakati. Dalam hal bank menggunakannya untuk melakukan *mudharabah* kedua, maka bank bertanggung jawab penuh atas kerugian yang terjadi.

Rukun *mudharabah* terpenuhi semua (ada mudharib-ada pemilik dana, ada usaha yang dibagihasilkan, ada nisbah, dan ada ijab Kabul).

Prinsip *mudharabah* ini diaplikasikan pada produk tabungan berjangka dari deposito berjangka.

Berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh pihak penyimpan dana, prinsip *mudharabah* terbagi dua yaitu: *Mudharabah mutlaqah* dan *Mudharabah Muqayyadah*.



Gambar Skema penyaluran dan penghimpunan dana

1. *Mudharabah Mutlaqah*

Dalam *mudharabah mutlaqah*, tidak ada pembatasan bagi bank dalam menggunakan dana yang dihimpun. Nasabah tidak memberikan persyaratan apapun kepada bank, ke bisnis apadana yang disimpannya itu hendak disalurkan, atau menetapkan penggunaan akad-akad tertentu, ataupun mensyaratkan dananya diperuntukkan bagi nasabah tertentu. Jadi bank memiliki kebebasan penuh untuk menyalurkan dana

URIA ini ke bisnis manapun yang diperkirakan menguntungkan.

Dari penerapan *mudharabah mutlaqah* ini dikembangkan produk tabungan dan deposito, sehingga terdapat dua jenis penghimpunan dana, yaitu tabungan *mudharabah* dana deposito *mudharabah*.

Ketentuan umum dalam produk ini adalah:

- Bank wajib memberitahukan kepada pemilik mengenai nisbah dan tata cara pemberitahuan keuntungan dan/atau pembagian keuntungan secara risiko yang dapat ditimbulkan dari penyimpanan dana. Apabila telah tercapai kesepakatan, maka hal tersebut harus dicantumkan dalam akad.
- Untuk tabungan *mudharabah*, bank dapat memberikan buku tabungan sebagai bukti penyimpanan, serta kartu ATM dan atau penarikan lainnya kepada penabung. Untuk deposito *mudharabah*, bank wajib memberikan sertifikat atau tanda penyimpanan (bilyet) deposito kepada deposan.
- Tabungan *mudharabah* dapat diambil setiap saat oleh penabung sesuai dengan perjanjian yang disepakati, namun tidak diperkenankan mengalami saldo negatif.

- Deposito mudharabah hanya dapat dicairkan sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati. Deposito yang diperpanjang, setelah jatuh tempo akan diperlakukan sama seperti deposito baru, tetapi bila pada akad sudah dicantumkan perpanjangan otomatis maka tidak perlu dibuat akad baru.
- Ketentuan-ketentuan lain yang berkaitan dengan tabungan dan deposito tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

2. *Mudharabah Muqayyadah*

Mudharabah Muqayyadah on Balance Sheet

Jenis mudharabah ini merupakan simpanan khusus (Restricted Investment) dimana pemilik dana dapat menetapkan syarat-syarat tertentu yang harus dipatuhi oleh pihak bank. Misalnya disyaratkan digunakan untuk bisnis tertentu, atau disyaratkan digunakan dengan akad tertentu, atau disyaratkan digunakan untuk nasabah tertentu.

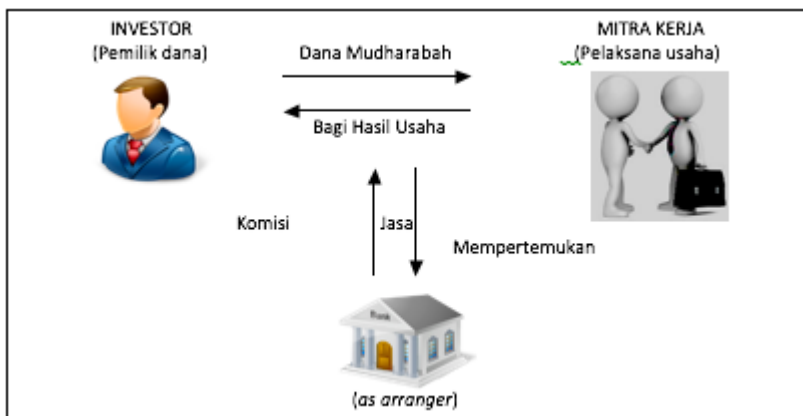
Karakteristik jenis simpanan ini adalah sebagai berikut:

- Pemilik dana wajib menetapkan syarat-syarat tertentu yang harus diikuti oleh bank dan wajib membuat akad yang mengatur persyaratan penyaluran dana simpanan khusus.

- Bank wajib memberitahukan kepada pemilik dana mengenai nisbah dan tata cara pemberitahuan keuntungan dan/atau pembagian keuntungan secara risiko yang dapat ditimbulkan dari penyimpanan dana. Apabila telah tercapai kesepakatan, maka hal tersebut harus dicantumkan dalam akad.
- Sebagai tanda bukti simpanan bank menerbitkan bukti simpanan khusus. Bank wajib memisahkan dana ini dari rekening lainnya.
- Untuk deposito mudharabah, bank wajib memberikan sertifikat atau tanda penyimpanan (bilyet) deposito kepada deposan.
Mudharabah Muqayyadah of Balance sheet

Jenis mudharabah ini merupakan penyaluran dana mudharabah langsung kepada pelaksana usahanya, di mana bank bertindak sebagai perantara (arranger) yang mempertemukan antara pemilik dana dengan pelaksana usaha. Pemilik dana dapat menetapkan syarat-syarat tertentu yang harus daipatuhi oleh bank dalam mencari bisnis (pelaksana usaha). Karakteristik jenis simpanan ini adalah sebagai berikut:

- Sebagai tanda bukti simpanan bank menerbitkan bukti simpanan khusus. Bank wajib memisahkan dana dari rekening lainnya. Simpanan khusus daicatat pada pos tersendiri dalam rekening administratif.
- Dana simpanan khusus harus disalurkan secara langsung kepada pihak yang diamanatkan oleh pemilik dana.
- Bank menerima komisi atas jasa mempertemukan kedua pihak. Sedangkan antara pemilik dana dan pelaksana usaha berlaku nisbah bagi hasil.



Gambar skema pembiayaan Mudharabah Muqayyadah of balance sheet

2. Penyaluran dana

Dalam menyalurkan dananya pada nasabah, secara garis besar produk pembiayaan syariah terbagi ke dalam empat kategori yang dibedakan berdasarkan tujuan penggunaannya, yaitu: 1) Pembiayaan dengan prinsip jual-beli, 2) Pembiayaan dengan prinsip sewa, 3) Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil, 4) Pembiayaan dengan akad pelengkap

a) Prinsip jual Beli (Ba'i)

Prinsip jual beli dilaksanakan sehubungan dengan adanya perpindahan kepemilikan barang atau benda (transfer of property). Tingkat keuntungan bank ditentukan di depan menjadi bagian harga atas barang yang dijual.

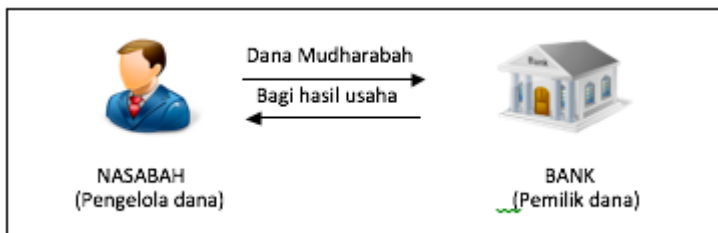
Transaksi jual-beli dapat dibedakan berdasarkan bentuk pembayarannya dan waktu penyerahan barangnya, yakni sebagai berikut:

1. Pembiayaan murabahah

Murabahah (al-bai bi tsaman ajil) lebih dikenal sebagai murabahah saja. Murabahah berasal dari kata ribhu (keuntungan), adalah transaksi jual beli di mana bank menyebut jumlah keuntungannya. Bank bertindak sebagai penjual, sementara nasabah sebagai pembeli. Harga jual adalah harga beli bank dari pemasok ditambah keuntungan (margin).

Kedua belah pihak harus menyepakati harga jual dan jangka waktu pembayaran. Harga jual dicantumkan dalam akad jual beli dan jika

telah disepakati tidak dapat berubah selama berlakunya akad. Dalam perbankan murabahah selalu dilakukan dengan cara pembayaran cicilan (bi tsaman ajil, atau muajjal). Dalam transaksi ini barang diserahkan segera setelah akad, sementara pembayaran dilakukan secara tangguh/cicilan.



Gambar Skema pembiayaan murabahah

2. Pembiayaan Salam

Salam adalah transaksi jual beli di mana barang yang diperjualbelikan belum ada. Oleh karena itu, barang diserahkan secara tangguh sementara pembayaran dilakukan secara tunai. Bank bertindak sebagai pembeli, sementara nasabah sebagai penjual. Sekilas transaksi ini mirip jual beli ijon, namun dalam transaksi ini kuantitas, kualitas, harga, dan waktu penyerahan barang harus ditentukan secara pasti.

Dalam praktik perbankan, ketika barang telah diserahkan kepada bank, maka bank akan menjualnya kepada rekanan nasabah atau nasabah itu sendiri secara tunai atau secara cicilan. Harga jual yang ditetapkan oleh bank adalah harga beli bank dari nasabah ditambah keuntungan. Dalam hal ini bank menjualnya secara tunai biasanya disebut dengan pembiayaan talangan (*bridging financing*). Sedangkan dalam hal bank menjualnya secara cicilan.

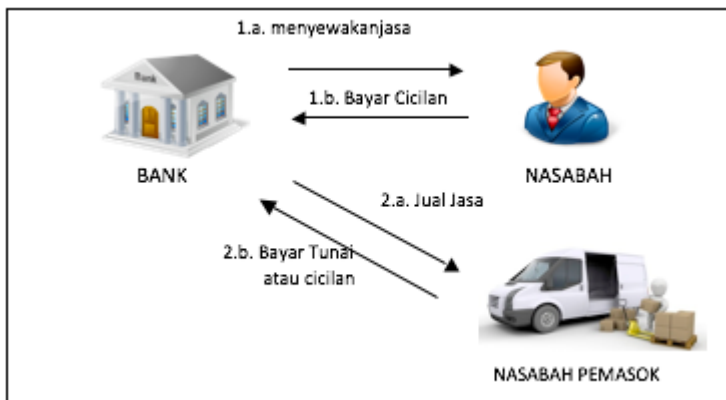
Ketentuan umum Pembiayaan Salam adalah sebagai berikut:

- Pembelian hasil produksi harus diketahui spesifikasinya secara jelas seperti jenis, macam, ukuran, mutu dan jumlahnya. Misalnya jual beli 100kg mangga harum manis kualitas "A" dengan harga Rp. 5000/kg, akan diserahkan pada panen dua bulan mendatang.
- Apabila hasil produksi yang diterima cacat atau tidak sesuai akad maka nasabah (produsen) harus bertanggung jawab dengan cara antara lain mengambil dana yang telah diterimanya atau mengganti barang yang sesuai dengan pesanan.
- Mengingat bank tidak menjadikan barang yang dibeli atau dipesannya sebagai

persediaan (inventory), maka dimungkinkan bagi bank untuk melakukan akad salam kepada pihak ketiga (pembeli kedua), seperti BULOG, pedagang pasar induk atau rekanan. Mekanisme seperti ini disebut sebagai *paralel salam*.

3. Pembiayaan Istishna'

Produk istishna' menyerupai produk salam, tapi dalam istishna' pembayarannya dapat dilakukan oleh bank dalam beberapa kali (termin) pembayaran. Skim istishna' dalam Bank Syariah umumnya diaplikasikan pada pembiayaan manufaktur dan konstruksi.



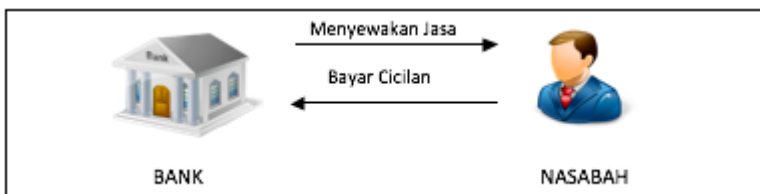
Gambar Skema pembiayaan istishna'

Ketentuan umum Pembiayaan Istishna' adalah spesifikasi barang pesanan harus jelas seperti

jenis, macam ukuran, mutu dan jumlahnya. Harga jual yang telah disepakati dicantumkan dalam akad Istishna' dan tidak boleh berubah selama berlakunya akad. Jika terjadi perubahan dari kriteria pesanan dan terjadi perubahan harga setelah akad ditandatangani, seluruh biaya tambahan tetap ditanggung nasabah.

b) Prinsip Sewa (jarah)

Transaksi ijarah dilandasi adanya perpindahan manfaat. Jadi pada dasarnya prinsip ijarah sama saja dengan prinsip jual beli, tapi perbedaannya terletak pada objek transaksinya. Bila pada jual-beli objek transaksinya adalah barang pada ijarah objek transaksinya adalah jasa.



Gambar skema pembiayaan Ijarah

Pada akhir masa sewa, bank dapat saja menjual barang yang disewakannya kepada nasabah. Karena itu dalam perbankan syariah dikenal ijarah *muntahhiyah bittamlik* (sewa yang diikuti dengan

berpindahanya kepemilikan). Harga sewa dan harga jual disepakati pada awal perjanjian.

c) Prinsip Bagi Hasil (Syirkah)

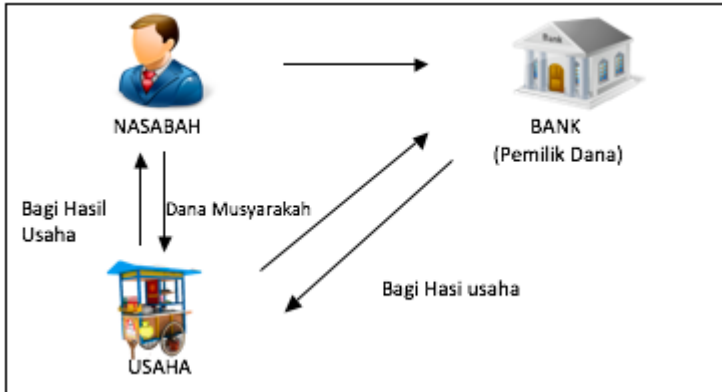
Produk pembiayaan syariah yang didasarkan atas prinsip bagi hasil adalah sebagai berikut:

1. Pembiayaan musyarakah

Bentuk umum dari usaha bagi hasil adalah musyarakah (syirkah atau syarikah). Transaksi musyarakah dilandasi adanya keinginan para pihak yang bekerja sama untuk meningkatkan nilai aset yang mereka miliki secara bersama-sama. Semua bentuk usaha yang melibatkan dua pihak atau lebih di mana mereka secara bersama-sama memadukan seluruh bentuk sumber daya baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Secara spesifik bentuk kontribusi dari pihak yang bekerja sama dapat berupa dana, barang perdagangan (*trading asset*), kewirausahaan (*entrepreneurship*), kepandaian (*skill*), kepemilikan (*property*), peralatan (*equipment*), atau *intangible asset* (seperti hak paten atau *goodwill*), kepercayaan atau reputasi (*credit worthiness*) dan barang-barang lainnya yang dapat dinilai dengan uang. Dengan meragkum seluruh kombinasi dari bentuk kontribusi masing-masing pihak dengan atau tanpa

batasan waktu menjadikan produk ini sangat fleksibel.



Gambar Skema Pembiayaan Musyarakah

Ketentuan umum Pembiayaan Musyarakah adalah sebagai berikut:

- Semua modal disatukan untuk dijadikan modal proyek musyawarah dan dikelola bersama-sama. Setiap pemilik modal berhak turut serta dalam menentukan kebijakan usaha yang dijalankan oleh pelaksana proyek. Pemilik modal dipercaya untuk menjalankan proyek musyarakah dan tidak boleh melakukan tindakan seperti:
- Menggabungkan dana proyek dengan harta pribadi.
- Menjalankan proyek musyarakah dengan pihak lain tanpa izin pemilik modal lainnya.

- Memberi pinjaman kepada pihak lain

Setiap pemilik modal dianggap mengakhiri kerja sama apabila:

- Menarik diri dari perserikatan
- Meninggal dunia,
- Menjadi tidak cakap hukum
- Biaya yang timbul dalam pelaksanaan proyek dan jangka waktu proyek harus diketahui bersama. Keuntungan dibagi sesuai porsi kesepakatan sedangkan kerugian dibagi sesuai dengan porsi kontribusi modal.
- Proyek yang akan dijalankan harus disebutkan dalam akad. Setelah proyek selesai nasabah mengembalikan dana tersebut bersama bagi hasil yang telah disepakati untuk bank.

2. Pembiayaan Mudharabah

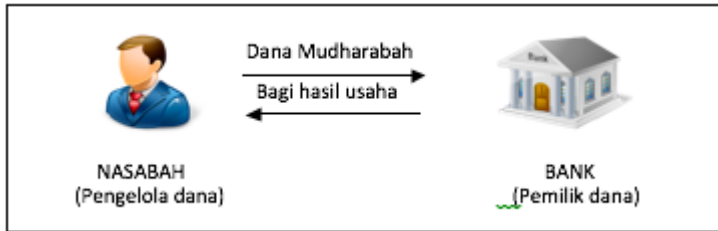
Secara spesifik terdapat bentuk musyarakah yang populer dalam produk perbankan syariah yaitu mudharabah. Mudharabah adalah bentuk kerja sama antara dua atau lebih pihak di mana pemilik modal kepada pengelola (*mudharib*) dengan suatu perjanjian pembagian keuntungan. Bentuk ini menegaskan kerja sama dalam paduan kontribusi 100% modal

kas dari *shahib al-maal* dan keahlian dari *mudharib*.

Transaksi jenis ini tidak mensyaratkan adanya wakil *shahib al-maal* dalam manajemen proyek. Sebagai orang kepercayaan, *mudharib* harus bertindak hati-hati dan bertanggung jawab untuk setiap kerugian yang terjadi akibat kelalaian. Sedangkan sebagai wakil *shahib al-maal* dia diharapkan untuk mengelola modal dengan cara tertentu untuk menciptakan laba optimal.

Perbedaan yang esensial dari musyarakah dan mudharabah terletak pada besarnya kontribusi atas manajemen dan keuangan atau salah satu di antara itu. Dalam mudharabah, modal hanya berasal dari satu pihak, sedangkan dalam musyarakah modal berasal dari dua pihak atau lebih.

Musyarakah dan dan mudharabah dalam literatur fiqh berbentuk perjanjian kepercayaan (*uqud al-amanah*) yang menuntut tingkat kejujuran yang tinggi dan menjunjung keadilan. Karenanya masing-masing pihak harus menjaga kejujuran untuk kepentingan bersama dan setiap usaha dari masing-masing pihak untuk melakukan kecurangan dan ketidakadilan pembagian pendapatan betul-betul akan merusak ajaran islam.



Gambar Skema Pembiayaan Mudharabah

Ketentuan umum skema pembiayaan mudharabah adalah sebagai berikut:

- Jumlah modal yang diserahkan kepada nasabah selaku pengelola modal harus diserahkan tunai, dan dapat berupa uang atau barang yang dinyatakan nilainya dalam satuan uang. Apabila modal diserahkan secara bertahap harus jelas, tahapannya dan disepakati bersama.
- Hasil dari pengelolaan modal pembiayaan mudharabah dapat diperhitungkan dengan cara, yakni:
- Perhitungan dari pendapatan proyek (*revenue sharing*)
- Perhitungan dari keuntungan proyek (*profit sharing*)
- Hasil usaha dibagi sesuai dengan persetujuan dalam akad, pada setiap bulan atau waktu yang disepakati. Bank selaku pemilik modal menanggung seluruh kerugian kecuali akibat kelalaian

dan penyimpangan pihak nasabah, seperti penyelewengan, kecurangan dan penyalahgunaan dana.

- Bank berhak melakukan pengawasan terhadap pekerjaan namun tidak berhak mencampuri urusan pekerjaan/usaha nasabah. Jika nasabah cidera janji dengan sengaja, misalnya tidak mau membayar kewajiban atau menunda pembayaran kewajiban, maka ia dapat dikenakan sanksi administrasi. Jasa Perbankan Syariah.

3. Produk Jasa Perbankan Lainnya

Produk jasa perbankan lainnya yaitu layanan perbankan dimana bank syariah menerima imbalan atas jasa perbankan diluar fungsi utamanya sebagai lembaga intermediasi keuangan.

a) Wakalah

Wakalah atau perwakilan, berarti penyerahan, pendelegasian atau pemberian mandat. Yakni bank diberikan mandat oleh nasabah untuk melaksanakan suatu perkara sesuai dengan amanah/permintaan nasabah. Secara teknis perbankan, wakalah adalah akad pemberi wewenang/kuasa dari lembaga/seseorang (sebagai pemberi mandat) kepada pihak lain (sebagai wakil, dalam hal ini bank) untuk mewakili dirinya melaksanakan urusan dengan batas kewenangan dan dalam waktu

tertentu. Segala hak dan kewajiban yang diemban wakil harus mengatasnamakan yang memberi kuasa. Bank dan nasabah yang dicantumkan dalam akad pemberian kuasa harus cakap hukum.

b) Kafalah

Kafalah merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Dalam pengertian lain kafalah berarti mengalihkan tanggungjawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggungjawab orang lain sebagai penjamin (QS. Yusuf 12:72).

Secara teknis perbankan, kafalah merupakan jasa penjaminan nasabah dimana bank bertindak sebagai penjamin (*kafil*) sedangkan nasabah sebagai pihak yang dijamin (*makfullah*). Prinsip syariah ini sebagai dasar layanan bank garansi, yaitu penjaminan pembayaran atas suatu kewajiban pembayaran.

Bank dapat mempersyaratkan nasabah untuk menempatkan sejumlah dana untuk fasilitas ini sebagai jaminan. Atas dana tersebut bank dapat memperlakukannya dengan prinsip wadiah. Dalam hal ini bank mendapatkan imbalan atas jasa yang diberikan.

c) Sharf

Layanan jasa perbankan jual beli valuta asing sejalan dengan prinsip sharf. Jual beli mata uang yang tidak sejenis ini penyerahannya harus dilakukan pada waktu yang sama berdasarkan kurs jual atau kurs

beli yang berlaku pada saat itu juga (transaksi *spot*). Jenis layanan berdasarkan transaksi *spot* adalah: *today*, *tomorrow*, dan *spot*.

Bank syariah tidak melayani transaksi *forward*, *swap*, dan *option* yang dalam transaksinya diterapkan hedging sebagaimana telah dijelaskan di atas. Karena transaksi ini penyerahannya dilakukan pada masa yang akan datang dan mengandung unsur spekulasi.

d) Qardh

Qardh adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali. Menurut teknis perbankan, qardh adalah pemberian pinjaman dari bank kepada nasabah yang dipergunakan untuk kebutuhan mendesak, seperti dana talangan dengan kriteria tertentu dan bukan untuk pinjaman yang bersifat konsumtif.

Pengembalian pinjaman ditentukan dalam jangka waktu tertentu (sesuai kesepakatan bersama) sebesar pinjaman tanpa ada tambahan keuntungan dan pembayarannya dilakukan secara angsuran atau sekaligus. Bank dapat meminta jaminan atas pinjaman ini kepada peminjam (QS al-Hadid 57:11).

e) Rahn

Rahn adalah menahan salah satu harta milik si peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Tujuan akad rahn adalah untuk memberikan jaminan pembayaran kembali kepada bank dalam memberikan pembiayaan. Secara

sederhana rahn adalah jaminan hutang atau gadai. Biasanya akad yang digunakan adalah akad qardh wal ijarah, yaitu akad pemberian pinjaman dari bank untuk nasabah yang disertai dengan penyerahan tugas agar bank menjaga barang jaminan yang diserahkan.

Barang yang digadaikan wajib memenuhi kriteria, yaitu milik nasabah sendiri; memiliki nilai ekonomis sehingga bank memperoleh jaminan untuk dapat mengambil seluruh atau sebagian piutangnya; harus jelas ukuran, sifat, dan nilainya ditentukan berdasarkan nilai riil pasar; dapat dikuasai namun tidak boleh dimanfaatkan bank.

f) Hiwalah

Hiwalah adalah transaksi mengalihkan utang piutang. Dalam praktik perbankan syariah fasilitas hiwalah lazimnya untuk membantu *supplier* mendapatkan modal tunai agar dapat melanjutkan produksinya. Bank mendapat ganti biaya atas jasa pemindahan utang. Untuk mengantisipasi risiko kerugian yang akan timbul, bank perlu melakukan penelitian atas kemampuan pihak yang berhutang dan kebenaran transaksi antara yang memindahkan piutang dengan yang berhutang. Katakanlah seorang *supplier* bahan bangunan menjual barangnya kepada pemilik proyek yang akan dibayar dua bulan kemudian. Karena kebutuhan *supplier* akan likuiditas, maka ia meminta bank untuk mengambil

alih piutangnya. Bank akan menerima pembayaran dari pemilik proyek.

g) Ijarah

Akad ijarah selain menjadi landasan syariah untuk produk pembiayaan, yaitu sewa cicil, juga menjadi prinsip dasar pada jasa perbankan lainnya, antara lain layanan penyewaan kotak simpanan atau SDB (*safe deposit box*). Bank mendapat imbalan sewa atas jasa tersebut.

h) Al-Wadiah

Akad al-wadiah selain menjadi landasan syariah produk tabungan, termasuk giro, juga menjadi prinsip dasar layanan jasa tata laksana administrasi dokumen (*custodian*). Bank mendapatkan imbalan atas jasa tersebut.

BAB V

ORGANISASI

PERBANKAN SYARIAH

A. Organisasi Perbankan Syariah

Perbankan syariah di Indonesia saat ini telah memasuki periode perkembangan yang ditandai dengan bank-bank syariah baru. Hal ini dimungkinkan dengan adanya landasan hukum yang jelas yaitu Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 yang mengubah Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan Syariah serta peraturan-peraturan pelaksanaannya.¹⁹ Berdasarkan undang-Undang perbankan yang baru, sistem perbankan di Indonesia terdiri dari bank umum konvensional dan bank umum syariah. Selain itu Undang-Undang yang baru ini memungkinkan pengembangan bank syariah melalui pendirian bank syariah baru, perubahan kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank syariah dan pelaksanaan kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah oleh bank konvensional.

Organisasi hanya merupakan alat dan wadah dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan. Jika organisasi baik dan benar, tujuan yang optimal relatif akan lebih mudah dicapai. Organisasi yang baik, efektif, dan sesuai dengan

¹⁹ Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Republik Indonesia

kebutuhan bank adalah pengorganisasian (*organizing*) yang dilakukan secara baik oleh organisator.²⁰ Organisasi bank yang terbaik menurut pendapat Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan adalah yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

- a. Organisasi Lini dan Staf merupakan organisasi yang paling luwes karena sumber perintah dan tanggung jawab jelas, serta garis perintah dan tanggung jawabnya melalui jalur vertikal terpendek. Dalam pengambilan keputusan, manajer lini mendapat bantuan informasi dan saran-saran dari para stafnya sehingga keputusan yang diambil relatif lebih baik.
- b. Pendepartemenan²¹ hendaknya didasarkan atas proses produksi (aktivitas) agar hubungan pekerjaan vertikal dan horizontal serasi terintegrasi, serta kontrol internal (*check and recheck*) antar bagian berlangsung baik.
- c. Struktur organisasi hendaknya berbentuk segitiga vertikal supaya pembagian pekerjaan, hubungan pekerjaan, jabatan karyawan jelas.
- d. *Job description* setiap karyawan harus ditetapkan secara jelas untuk menghindari terjadinya tumpang tindih pekerjaan.
- e. Adanya *desentralization authority* (pelimpahan kewenangan) kepada para karyawan agar pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan nasabah dapat ditingkatkan karena birokratisme berkurang.

²⁰ Bank Syariah Mandiri, "Sistem Syariah", pada 5 maret 2007.

²¹ Adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja.

- f. Penempatan karyawan harus didasarkan pada prinsip *the right man on the right place* sehingga ada keefektifan organisasi.
- g. Rentang kendali untuk setiap bagian harus berdasarkan kemampuan pimpinan dan volume pekerjaan yang akan dikerjakan, biasanya berkisar tiga hingga sembilan orang.
- h. Organisasi bank harus dibagi atas *Front Office* (*customer service*) dan *Back Office* sehingga pelayanan nasabah lebih baik dan lebih cepat.

Untuk memenuhi tuntutan kerja bank Syariah yang efektif, efisien, berintegritas tinggi, dan melakukan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip kehati-hatian diharapkan manajemen bank Syariah memiliki kewenangan dan diberi fungsi yang tegas dan pasti, agar dapat menjamin terselenggaranya kinerja perbankan Syariah yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, transparan dan memberikan pendidikan kepada masyarakat, menjaga kehati-hatian dan kejujuran, dan profesional.

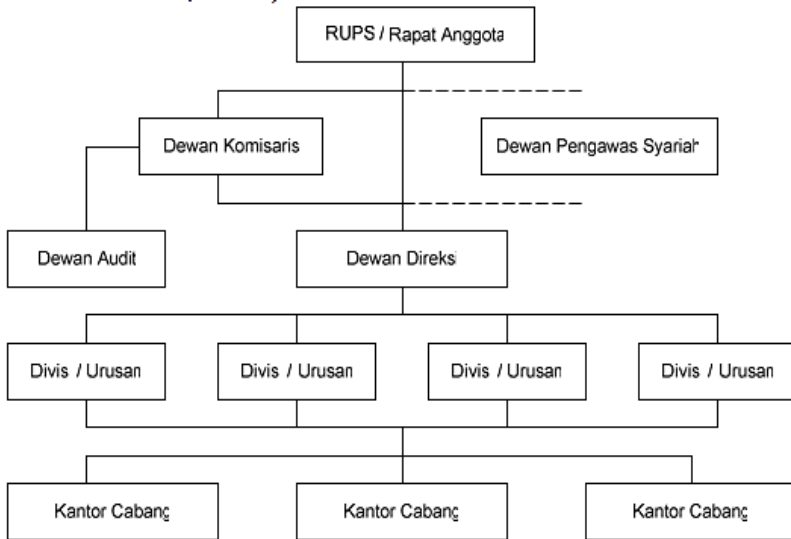
Untuk menunjang kinerja tersebut, selain memiliki struktur organisasi internal seperti itu, diperlukan juga adanya institusi pendukung seperti: auditor Syariah, pasar keuangan Syariah, forum komunikasi pengembangan perbankan Syariah, lembaga penjamin pembiayaan Syariah, pusat informasi keuangan Syariah, dan lembaga yang menangani sekuritisasi aset bagi bank Syariah yang menginginkan peningkatan likuiditasnya.

B. Struktur Organisasi Perbankan Syaiah

Bank Umum Syariah wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang ditempatkan di kantor pusat bank dan sesuai fungsinya sebagai pengawas dari aspek syariah pelaksanaan perbankan syariah, maka struktur organisasinya harus dibuat sedemikian rupa sehingga merupakan unit kerja yang independen, tidak dipengaruhi atau tidak diintervensi oleh pengurus (dewan direksi) dan pelaksana bank atau pihak lain. Dalam struktur organisasi tersebut bentuk dan unit kerja, berapa direktoratnya, dibawah direktorat apakah dalam bentuk divisi, Biro, Urusan dan seterusnya sangat tergantung pada kebutuhan manajemen dan melaksanakan entitas tersebut kecuali "Dewan Pengawas Syariah" yang sudah ditetapkan sebagaimana tersebut dalam gambar. Oleh karena itu saat ini organisasi Bank Umum Syariah yang satu dengan yang lain berbeda-beda tergantung pada rentang pengawasan dan tanggung jawab serta kebutuhan Bank Umum Syariah yang bersangkutan.²²

²² Wiroso, (*Produk Perbankan Syariah*), MBA, Penerbit LPFE Usakti, 2009

Contoh struktur organisasi bank umum syariah dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Produk Perbankan Syariah, Penulis Wiroso, SE, MBA,
Penerbit LPFE Usakti, 2009

C. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Beberapa penulis memberikan pengertian tentang organisasi secara berbeda, namun bersifat saling melengkapi. Organisasi adalah unit sosial yang saling sadar dikoordinasikan, terdiri dari 2

(dua) orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan²³, bersama atau serangkaian tujuan. Dikatakan pula bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktifitas 2 orang atau lebih.²⁴

Sedangkan Grenberg dan Baron berpendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Organisasi menurut pandangan Gibson, Ivancevich, Donnelly adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejut penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri.²⁵ Seperti halnya dengan organisasi, pandangan di antara pakar tentang perilaku organisasi sangat beragam. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron yang dikutip Wibowo, Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi.²⁶ Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi

²³ Robbins, P. S, dan Jugge, T. A. (2012). Perilaku Organisasi. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

²⁴ Kreitner, R dan Kinicki, A. (2007). Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat.

²⁵ Gibson, J L., Ivancevich, J. M. James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. (2012). Organization. New York: McGraw- Hill.

²⁶ Wibowo. (2014). Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.

itu sendiri. Perilaku (*Behaviour*) merupakan sebuah fungsi dari variable-variabel individual (*Individual*), variabel-variabel keorganisasian (*Organizational*) dan variabel- variabel psikologikal (*Psychological*).²⁷

Rivai dan Mulyadi secara formal studi mengenai perilaku organisasi dimulai sekitar tahun 1948 - 1952. Perilaku organisasi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang terus berkembang guna membantu suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks dimana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional, pengertian perilaku organisasi untuk multi disiplin dapat di gambarkan dalam beberapa hal yaitu:

1. Perilaku organisasi adalah cara berpikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi
2. Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencakup teori, metode prinsip- prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
3. Dalam organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, dimana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.
4. Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.

²⁷ Winardi, J. (2014). Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: prenada media group.

5. Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi
6. Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Lingkup ilmu mengenai perilaku organisasi meliputi psikologi, sosiologi dan antropologi budaya di mana ilmu-ilmu tersebut telah memberikan kerangka dasar dan prinsip-prinsip pada bidang perilaku organisasi. Namun masing-masing ilmu pengetahuan memiliki tinjauan yang berbeda. Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

D. Budaya Organisasi Perbankan Syariah

Budaya organisasi sering pula disebut budaya perusahaan atau budaya kerja. Apa itu budaya organisasi? Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Robert P. Vecchio, 1995).

Dalam merger sering diikuti penyatuan budaya organisasi masing-masing bank. Bagi dua bank yang bernaung di bawah satu pemegang saham pengendali yang

sama, penyatuan budaya organisasi tidak memerlukan waktu lama. Contoh, merger Bank Agris dengan Bank Mitraniaga yang sama-sama di bawah Industrial Bank of Korea (IBK) dari Korea Selatan.

Pasca-merger bank lebih besar dengan bank lebih kecil biasanya menggunakan budaya organisasi bank lebih besar seperti BCA dengan Royal Bank dan BTPN dengan SMBC Indonesia. Tetapi merger dua bank atau lebih yang setara seperti Bank Dinar dengan Bank Oke dan Bank Mitraniaga dengan Bank Agris memerlukan budaya organisasi baru. Hal itu sebagai jalan menuju kinerja tinggi.

Kedua, budaya organisasi bank bisa berbeda tetapi budaya organisasi masing-masing bank memiliki kesamaan karakteristik. Menurut Michael Zwell (2000), ada beberapa karakteristik budaya organisasi seperti budaya yang dipelajari, norma dan adat istiadat adalah sesuatu yang umum di seluruh budaya, budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar, sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial.

Selain itu, elemen budaya diteruskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, menyesuaikan ada istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebajikan moral dan superioritas dan seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum. Ketiga, pakar lain Stephen P. Robbins (2003) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi. Satu, inovasi dan pengambilan risiko: suatu tingkatan ketika pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko. Dua, perhatian pada hal detail: pekerja diharapkan

dapat menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail. Tiga, orientasi pada manfaat: manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

Karakteristik empat, orientasi pada orang: keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya bagi orang dalam organisasi. Lima, orientasi pada tim: aktivitas kerja lebih berdasarkan pada tim daripada individu. Enam, agresivitas: orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada bersikap tenang. Tujuh, stabilitas: aktivitas organisasi menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan. Keempat, lantas, apa fungsi budaya organisasi? Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001), ada beberapa fungsi budaya organisasi.

Satu, budaya organisasi memberikan anggota identitas organisasi, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mempunyai sifat khas yang berbeda. Dua, budaya organisasi merupakan komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari perusahaan itu. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

Tiga, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang

budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak. Empat, budaya organisasi membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Kelima, ingat bahwa budaya organisasi dapat menjamin kinerja tinggi perusahaan atau organisasi. Menurut Terrence E. Deal dan Allen A. Kennedy (2000), diperlukan aneka upaya untuk mencapai kinerja tinggi. Upaya pertama, mempekerjakan orang tepat. Praktik mempekerjakan orang dalam jangka panjang dapat menjadi alasan keberhasilan organisasi. Microsoft hanya mempekerjakan orang yang sangat cerdas. Maka mereka menjalankan secara agresif teknik interview. Diyakini bahwa orang yang cerdas akan menggambarkan apa yang akan dilakukan dan lebih produktif. Upaya kedua, memberi penghargaan pada orang yang tepat. Organisasi mempunyai banyak cara memberi penghargaan orang yang kinerjanya di atas atau di luar harapan. Rentangnya dapat dari sekedar menepuk punggung sampai pada pemberian bonus atau membayar biaya pelatihan.

Upaya ketiga, mempromosikan orang tepat. Menentukan siapa yang harus dipromosikan merupakan pekerjaan paling penting bagi manajemen. Dalam mempertimbangkan promosi, menemukan calon yang memenuhi kualifikasi adalah suatu keharusan. Upaya keempat, mengusahakan insentif yang tepat. Menentukan bagaimana memberikan kompensasi yang adil merupakan

masalah yang kompleks. Kunci aturan budaya tentang kompensasi adalah kejujuran. Upaya kelima, mengorganisasi untuk mendapatkan yang terbaik. Pimpinan puncak tak mungkin mengawasi semua aktivitas organisasi yang amat beragam. Pimpinan bebas untuk fokus pada kebijakan dan prioritas organisasi.

Upaya keenam, menetapkan standar kinerja. Standar kinerja tidak diartikan sebagai target finansial perusahaan yang diciptakan untuk memacu kinerja dan memonitor hasilnya. Tetapi merupakan serangkaian proses penganggaran dan perencanaan. Upaya ketujuh, melacak kinerja. Pekerja dalam lingkungan kinerja tinggi mengharapkan komitmen yang mereka lakukan. Mereka membutuhkan pengakuan atas usaha ekstra mereka.²⁸

Dengan budaya organisasi unggul, bank bakal mampu mencapai kinerja tinggi. Namun budaya organisasi bukan hanya untuk pegawai tetapi untuk semua dari manajemen puncak sampai pegawai terendah.

²⁸ Luqman, "Budaya Kerja di Perusahaan Syariah", 19 maret 2009

BAB VI

SUMBER DAYA

PERBANKAN SYARIAH

A. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) mengandung dua pengertian. *Pertama*, sumber daya manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Kedua, menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.²⁹

Berikut ini dikemukakan tiga pengertian sumber daya manusia :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non-material atau

²⁹ Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 8

non-finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.³⁰

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Kuatnya posisi manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain.³¹ Semakin besarnya tingkat persaingan usaha di dalam dunia kerja menuntut kualitas sumber daya manusia yang andal dan mampu bersaing dengan perusahaan lain.³²

Dari uraian singkat di atas dapat dikemukakan sumber daya manusia sangat besar peranannya dalam mengelola sebuah organisasi tidak terkecuali pada bank syariah. Peran dan fungsi SDM sangat penting dalam dunia perbankan khususnya, sehingga dibutuhkan SDM yang kompeten dan profesional baik persoalan teoritis maupun praktisnya.³³

³⁰ Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2015), hlm. 119

³¹ Tinneke, Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*, (Surabaya: CV. R.A.De.Rozrie), 2017, hlm. 2

³² Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish), 2016, hlm. 1

³³ Thalha Alhamid, *“Perkembangan Perbankan Syariah (2009-2018)”*

B. Sumber Daya Modal

Modal merupakan suatu hal yang paling penting bagi kita untuk membuka sebuah usaha, tanpa adanya modal sangat sulit merealisasikan usaha. Modal berupa uang dapat dijadikan sebagai alat untuk menjalankan usaha, sedangkan modal keahlian dapat digunakan untuk mengembangkan usaha, namun baik modal uang maupun modal keahlian harus dikombinasikan untuk menjalankan suatu usaha.

Besarnya modal juga dapat menentukan besarnya usaha yang akan dijalankan, namun berkembangnya modal tergantung dari pengelolaan modal dan usaha tersebut, semakin baik pengelolaan modal, maka akan semakin berkembang usaha tersebut.

Sumber daya modal adalah segala sumber daya hasil buatan manusia yang dapat digunakan untuk mempermudah terlaksananya proses produksi. Dari sumber daya modal, dapat dihasilkan barang-barang atau produk yang memiliki nilai manfaat tinggi bagi pemenuhan kebutuhan manusia. Sumber daya modal tidak terbatas berupa uang, tetapi dapat pula berupa barang modal, seperti peralatan, mesin-mesin, dan bangunan. Modal dalam definisinya yang paling luas adalah semua barang alat penunjang produksi yang digunakan untuk menunjang sekaligus menghasilkan barang dan jasa. Sumber daya modal bersifat langka karena

kemampuan manusia untuk menghasilkan modal juga terbatas.³⁴

Barang-barang modal terdiri atas barang yang sangat berguna dalam proses produksi. Seperti telah dikemukakan, barang modal terdiri atas mesin-mesin, alat-alat besar, instalasi-instalasi pabrik, gedung-gedung, meja, jalan, jembatan, bangku, dan alat-alat pengangkutan. Semuanya telah dibuat oleh manusia dan digunakan dalam proses produksi sepanjang waktu.³⁵

Seperti sumber daya lainnya, sumber daya modal juga langka. Dalam kehidupan sehari-hari, dapat dilihat banyak perusahaan yang gulung tikar karena kekurangan modal. Di negara-negara tertentu, kemajuan ekonominya lambat karena kekurangan barang modal di masyarakat yang bersangkutan. Banyak proyek pembangunan yang tertunda juga karena terbatasnya modal. Jadi, kelangkaan modal bukan berarti modal yang ada sedikit, tetapi karena adanya ketidakseimbangan akan kebutuhan modal dengan jumlah modal yang tersedia.

C. Sumber Daya Infrastruktur

Arti kata infrastruktur adalah “Prasarana” sedangkan menurut pada pendapat beberapa ahli pengertian infrastruktur sebagai berikut ini:

³⁴ Soekartawi, *Prinsip Dasar Manajemen Pembasaran Hasil-Hasil Pertanian Teori Dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers), 1989, hlm. 45-46

³⁵ *Ibid.*, hlm. 47

1. Menurut N. Gregory Mankiw “2003”

Dalam ilmu ekonomi, arti infrastruktur ialah wujud modal publik “*public capital*” yang terdiri dari jalan umum, jembatan, sistem saluran pembuangan dan lainnya, sebagai investasi yang dilakukan oleh pemerintah.

2. Menurut Neil S. Grigg “1998”

Pengertian infrastruktur ialah sistem fisik yang menyediakan sarana drainase, pengairan, transportasi, bangunan gedung dan fasilitas publik lainnya yang dibutuhkan untuk dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan dasar manusia baik itu kebutuhan sosial maupun kebutuhan ekonomi.

3. Menurut Robert J. Kodoatie “2005”

Pengertian infrastruktur ialah suatu sistem yang menunjang sistem sosial dan ekonomi yang secara sekaligus menjadi penghubung sistem lingkungan, dimana sistem ini bisa digunakan sebagai dasar dalam mengambil kebijakan.³⁶

Sumber daya infrastruktur berfungsi dalam sebuah sistem menjadi penopang kegiatan-kegiatan masyarakat yang ada dalam suatu ruang. Infrastruktur merupakan wadah sekaligus katalisator dalam sebuah pembangunan. Infrastruktur berfungsi untuk memfasilitasi serta mendukung

³⁶ Suryatin, Rita Anugerah & Novita Indrawati, “Pengaruh Sumber Daya Manusia, Ketersediaan Infrastruktur, Komitmen Pimpinan, Dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Tingkat maturitas sistem Pengendalian Intern Pemerintah”, *Pekbis Jurnal*, Vol.11, No.1, Maret 2019 : 43-54 , hlm. 43-44

kelancaran aktivitas ekonomi masyarakat, distribusi barang dan jasa.

Ketersediaan infrastruktur meningkatkan akses masyarakat terhadap sumber daya sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang menuju pada perkembangan ekonomi suatu kawasan atau wilayah. Oleh karenanya penting bagaimana sistem rekayasa dan manajemen infrastruktur dapat diarahkan untuk mendukung perkembangan ekonomi suatu kawasan wilayah.

Infrastruktur mempunyai banyak manfaat. Diantaranya, manfaat di bidang sosial, ekonomi, dan budaya. Di bidang sosial, infrastruktur bermanfaat sebagai sarana komunikasi. Jika tidak adanya infrastruktur, suatu daerah akan terisolasi dan tidak dapat bersosialisasi dengan daerah lainnya. Daerah yang terisolasi jaringannya akan terputus dari daerah luar, sehingga akan terganggunya kehidupan masyarakat di daerah tersebut.

Di bidang ekonomi, infrastruktur bermanfaat sebagai sarana untuk melakukan transaksi jual beli. Selain itu juga, infrastruktur berfungsi sebagai sarana penghubung dalam melakukan distribusi produksi dan jasa. Jika infrastruktur lancar, maka kegiatan ekonomi pun akan menjadi lancar. Sehingga masyarakat dapat hidup sejahtera dan perekonomian masyarakat akan semakin meningkat.³⁷

Berdasarkan penjelasan diatas maka sumber daya infrastruktur merupakan sistem fisik yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam lingkup sosial

³⁷ Yun Iswanto, "*Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*" Modul 1, hlm. 41-42

dan ekonomi. Infrastruktur memegang peranan penting sebagai salah satu roda penggerak pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Keberadaan infrastruktur yang memadai sangat diperlukan. Sarana dan prasarana fisik atau sumber daya infrastruktur merupakan bagian yang sangat penting dalam sistem pelayanan masyarakat.

D. Sumber Daya Teknologi dan Informasi

Manajemen teknologi informasi adalah bidang manajemen yang mengelola sumber daya teknologi informasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya tersebut meliputi investasi berwujud seperti perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komputer, dan data, serta sumber daya manusia yang dipekerjakan untuk memelihara perangkat-perangkat tersebut.³⁸

Teknologi sudah menjadi bagian yang penting di dalam kehidupan karena penggunaannya yang sudah menembus berbagai bidang di berbagai lapisan masyarakat. Kini, banyak perusahaan yang memanfaatkan teknologi untuk membantu perusahaan dalam bersaing dan mencapai tujuan-tujuannya. Sistem informasi dan teknologi informasi merupakan hal fundamental yang harus dimiliki untuk melakukan kegiatan operasional suatu organisasi atau perusahaan. Perkembangan teknologi informasi dapat

³⁸ https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_teknologi_informasi , dikutip pada Selasa, 23 Maret 2021, pukul 14.43 WIB

memberikan kemudahan masyarakat dalam menjalankan berbagai kegiatannya dalam aspek organisasi dan bisnis.³⁹

Salah satu keuntungan utama teknologi informasi (TI) adalah bahwa perusahaan sekarang mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan cepat untuk semua organisasi, nasional, dan bentuk internasional. Dengan kemampuan penemuan baru ini, tiap-tiap perusahaan mempunyai kesempatan untuk membuat proses manajemen mereka yang lebih efisien dan efektif. Namun sangat disayangkan, banyak bisnis yang tidak mempunyai keahlian atau kecenderungan budaya untuk membuat perubahan yang diperlukan. Ini merupakan suatu tantangan utama untuk menyesuaikan manajemen dan proses pendukung untuk bisa menerima seiring dengan perubahan TI.

Keberhasilan sistem informasi tidak seharusnya diukur hanya melalui efisiensi dalam hal meminimalkan biaya, waktu dan penggunaan sumberdaya informasi. Keberhasilan juga harus diukur dengan efektifitas teknologi informasi dalam mendukung strategi bisnis organisasi, memungkinkan proses bisnisnya, meningkatkan struktur organisasi dan budaya, serta meningkatkan nilai pelanggan dan bisnis perusahaan.

Peningkatan teknologi informasi telah sangat memengaruhi manajemen dan masih akan terus berlanjut⁴⁰

³⁹ Alvian Restu Naspati, dkk, *"Evaluasi Pengelolaan Sumber Daya Teknologi Informasi (IT Resource Management) dengan Menggunakan Framework COBIT 5"*, Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer, Vol. 2, No. 11, November 2018, hlm. 5384

⁴⁰ William G, dkk, *Pengantar Bisnis (Understanding Business)*, edisi 8, Jakarta : Salemba Empat, 2009, hlm 417

Sumber daya teknologi informasi diyakini bahwa akan menjadi penggerak utama dan sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi dunia ke depan. Teknologi informasi juga dipandang sebagai hal yang sangat penting dalam perluasan kesempatan belajar serta perolehan informasi masyarakat di dunia.

E. Sumber Daya Lainnya

Sumber Daya Ekonomi adalah segala sumber daya yang dimiliki berupa barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia, baik itu yang berasal dari sumber daya alam (SDA) maupun dari sumber daya manusia (SDM) yang dapat memberikan manfaat atau keuntungan (benefit), serta dapat diolah sebagai modal dasar dalam pembangunan ekonomi. Sumber daya ekonomi merupakan salah satu bentuk dari sumber daya konsumen.

Begitu pentingnya peran lembaga keuangan dan institusi perbankan dalam pembangunan ekonomi, terutama peranannya sebagai lembaga intermediasi dan lembaga transformasi dalam mempercepat arus pertukaran barang dan jasa, maka tidak dapat dipungkiri bahwa lembaga perbankan adalah merupakan salah satu tempat berkumpulnya uang yang *nota bene* dapat dipakai sebagai modal dalam pembangunan ekonomi. Inilah salah satu faktor terpenting dalam pembangunan ekonomi yaitu faktor pembentukan modal serta terjadinya akumulasi modal dalam mendorong pertumbuhan dan pembangunan ekonomi.⁴¹

⁴¹ Ahmad Mansur, "*PERAN BANK SYARIAH DI DALAM PEMBANGUNAN EKONOMI (Analisis Teoritis Atas Mobilisasi, Alokasi dan Utilisasi Sumber Daya Ekonomi)*", Vol. 01, No. 01, Oktober 2011, ISSN 2252-7907

Salah satu aspek yang harus diperhitungkan dalam pembangunan ekonomi adalah kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya manusia dan alam seefektif dan seefisien mungkin. Kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya tersebut. Karena itu, persediaan (secara kuantitatif), mutu sumber daya (secara kualitatif), dan dimensi penggunaannya harus dirumuskan dalam sebuah kerangka kebijakan pembangunan ekonomi yang bermutu, adil, berwawasan lingkungan, dan berkelanjutan. Sumber daya alam harus dikelola dengan seefektif dan seefisien mungkin. Pertimbangan-pertimbangan ekonomis dan kemandirian dalam pengelolaan alam untuk menghasilkan produk yang bagus dan menggerakkan roda perekonomian juga harus disiapkan dengan baik dan terencana. Begitu pula sumber daya buatan dan sumber daya sosial harus dikuatkan sedemikian rupa sehingga memperoleh hasil yang besar dan bisa mensejahterkan masyarakatnya. Karenanya, pembangunan ekonomi merupakan program menyeluruh dan terpadu dari semua kegiatan dengan memperhitungkan sumber daya ekonomi sehingga memberikan kontribusi positif kepada daerah dan masyarakatnya. Dalam konteks ini, daerah harus memperhatikan keterpaduan penggunaan sumber daya ekonomi, melalui penyeimbangan dan penyerasian berbagai sumber daya ekonomi.⁴²

⁴² Junaidi dan Zulgani, "*Peranan Sumberdaya Ekonomi Dalam Pembangunan Ekonomi Daerah*", Jurnal Pembangunan Daerah Edisi III-2011, hlm. 27

BAB VII

PERGERAKAN

PERBANKAN SYARIAH

A. Penyusunan Personil

Pengertian Penyusunan Personil (*Staffing*). Penyusunan personil merupakan salah satu fungsi dari manajemen, yaitu berupa penyusunan personil pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga kerja memberikan daya guna yang maksimal bagi organisasi. Secara umum, penyusunan personil diartikan sebagai suatu proses pengelolaan struktur organisasi melalui tahap seleksi, penilaian, dan pengembangan sumber daya manusia yang tepat dan efektif untuk mengisi jabatan dalam organisasi.

Pengertian penyusunan personil (*Staffing*) menurut pendapat para ahli. Selain pengertian di atas, beberapa ahli juga telah mengemukakan pendapatnya tentang apa yang dimaksud dengan personalia, beberapa diantaranya adalah :

1. George R. Terry, berpendapat bahwa penyusunan personil adalah kegiatan merekrut, memilih, mempromosikan memindahkan, dan pengunduran diri dari para staf organisasi.

2. Theo Haimann, berpendapat bahwa penyusunan personalia berkaitan dengan perekrutan, seleksi, pengembangan, dan kompensasi terhadap pegawai.
3. Harold Koonzt dan Cyril O'Donnel, berpendapat bahwa penyusunan personalia adalah pengisian jabatan atau pengisian tenaga kerja atau penarikan tenaga kerja.⁴³

Diperlukan beberapa langkah dalam proses penyusunan personil, sehingga diperoleh hasil yang efektif dan efisien. langkah-langkah proses penyusunan personil (*Staffing*) mencakup :

1. Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin keajegan dan pemenuhan kebutuhan personaia organisasi.
2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.
4. Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.
5. Latihan dan pengembangan, program ini bertujuan meningkatkan kemampuan perseorangan dan kelompok untuk mendorong efektivitas organisasi.

⁴³ <https://legalstudies71.blogspot.com/2019/11/pengertian-penyusunan-personalia.html>, dikutip pada Rabu, 24 Maret 2021, pukul 13.33 WIB

6. Penilaian Pelaksanaan kerja, di lakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar tujuan yang di kembangkan bagi posisi tersebut.
7. Pemberian balas jasa dan penghargaan, yang di sediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan sebagai motivasi bagi pelaksanaan di waktu yang akan datang.
8. Perancangan dan pengembangan karir, yang mencakup transfer (promosi, demosi, atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun.⁴⁴

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan penyusunan personil pada perbankan syariah meliputi seluruh pengelolaan sumber daya manusia dari awal perekrutan karyawan sampai strategi dan pelaksanaan manajemen untuk mencapai keberhasilan, kesehatan, dan prestasi yang optimal dari Bank Syariah. Menunjukkan apakah SDM yang ada sudah mencukupi atau masih kurang. Jika masih kurang maka perlu dilakukan rekrutmen untuk menjamin kelancaran tugas dan optimalisasi layanan nasabah.⁴⁵

⁴⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2008), hlm. 233

⁴⁵ Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 56

B. Penyusunan Strategi

Penyusunan strategi adalah tahapan dalam manajemen strategis yang meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan yang membawa ke pembuatan tujuan perusahaan dan pengembangan rencana strategis tertentu.⁴⁶

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing. Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu.⁴⁷

Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk menciptakan

⁴⁶ Willy Pratama Widharta dan Sugiono Sugiharto, "Penyusunan Strategi Dan Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai", Jurnal Manajemen Pemasaran Petra Vol. 2, No. 1, (2013) 1-15, hlm. 3

⁴⁷ Gomes, F. C, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm 14-15

struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategis. Implementasi strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.⁴⁸

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan penyusunan strategi pada perbankan syariah menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, strategi mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi.

C. Penetapan Target

Target Marketing (pemasaran sasaran) adalah kelompok orang yang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang sama. Pada dasarnya, segmentasi pasar menunjukkan peluang-peluang dalam segmen pasar yang dihadapi oleh bank. Pada gilirannya, suatu bank harus menilai berbagai segmen untuk

⁴⁸ <https://www.hestanto.web.id/tahap-tahap-dalam-manajemen-strategis/>, dikutip pada Rabu, 24 Maret 2021, pukul 19.45 WIB

menentukan besar dan segmen pasar mana yang akan dimasukinya. Menetapkan pasar sasaran adalah tindakan mengevaluasi dan menyeleksi satu atau lebih segmen pasar yang hendak dimasuki.⁴⁹

Bank Syariah dalam pasar ini mempunyai tiga pilihan yaitu:

1. Bank Syariah mungkin menempatkan diri di tengah, dengan harapan dapat menarik semua kelompok pelanggan (pemasaran tidak berbeda atau *undifferentiated*, membuat satu produk ditujukan pada semua pasar atau nasabah)
2. Bank syariah mungkin menempatkan dirinya pada segmen pasar yang terbesar (pemasaran terkonsentrasi atau *concentrated marketing*, dimana bank syariah membuat satu produk yang ditujukan pada satu kelompok pelanggan)
3. Bank syariah mungkin mengembangkan beberapa-beberapa merek, masing-masing ditempatkan pada segmen yang berbeda-beda (pemasaran yang berbeda atau *differentiated marketing*, membuat beberapa produk yang ditujukan pada segmen yang berbeda pula).⁵⁰

Setelah melakukan *segmenting* bank syariah harus melakukan *targeting*. *Targeting* adalah langkah untuk menetapkan pasar sasaran. Target market adalah sekumpulan

⁴⁹ Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 49

⁵⁰ <http://agussiswoyo.com/ekonomi-islam/cara-mengidentifikasi-segmen-pasar-dan-target-marketing-perbankan-syariah/>, dikutip pada Jumat, 26 Maret 2021, pukul 16.45 WIB

nasabah yang dituju yang akan dilayani dengan program pemasaran tertentu. Sedangkan segmentasi pasar merupakan proses pembagian suatu pasar ke dalam kategori jenis nasabah.⁵¹

Penetapan pasar sasaran (*targeting*) artinya mengevaluasi dan memilih segmen-segmen mana saja yang akan dilayani oleh perusahaan. Apabila kebutuhan dan keinginan pembeli bervariasi, pasar sasaran biasanya terdiri atas satu atau lebih segmen pasar produk.⁵²

Berdasarkan penjelasan diatas dengan menerapkan penetapan target, perusahaan atau perbankan bisa mengembangkan posisi produk dan strategi marketing untuk setiap target pasar yang bersangkutan. Jadi target market adalah segmen pasar yang dibidik bank syariah.

D. Distribusi Pekerjaan

Distribusi adalah salah satu aspek dari pemasaran. Distribusi juga dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkan).

⁵¹ Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 49

⁵² Ridha Rusyda Marhan, "*Strategi Pemasaran Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dan PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo*", Yogyakarta: Program Studi Ekonomi Islam, Jurusan Studi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia Kaliurang Km. 14,5 2018, hlm. 10

Bagian dari bauran pemasaran mempertimbangkan bagaimana menyampaikan produk-produk dari bank ke nasabah. Kebanyakan bank bekerja sama dengan perantara pemasaran untuk menyalurkan produk-produknya ke pasar. Mereka membantu saluran pemasaran (yang sering disebut dengan istilah saluran distribusi). Saluran distribusi didefinisikan oleh Kotler (2000) sebagai himpunan perusahaan dan pribadi yang mengambil alih hak atau membantu dalam pengambilan hak atas barang atau jasa selama berpindah dari produsen ke konsumen.

Menyeleksi suatu jaringan distribusi yang tepat adalah keputusan strategis yang menentukan tidak hanya dalam jumlah pasar yang menampung suatu produk, tetapi juga biaya untuk mendapatkannya. Umumnya, strategi distribusi bergantung pada kelas produk dan tingkatan keterpapasan pasar yang paling efektif dalam menyampaikan produk kepada jumlah pelanggan terbesar. Tujuannya adalah untuk menjadikan suatu produk dapat dicapai dalam jumlah lokasi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.⁵³

Dalam hal ini bank bertugas menyebarkan produk jasa ke nasabah. Tugas ini merupakan tugas distribusi produk ke nasabah. Di lain pihak, bank dapat juga menggunakan berbagai bentuk saluran distribusi yang ada di sekitarnya.

⁵³ Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 46-47

E. Implementasi Kegiatan

Secara umum Implementasi dalam kamus besar Indonesia berarti pelaksanaan atau penerapan. Istilah suatu implementasi biasanya dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Implementasi merupakan sebuah penempatan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun nilai dan sikap.

Pengertian Implementasi Menurut Para Ahli:⁵⁴

1. Solichin Abdul Wahab “Implementasi adalah beberapa aksi yang dikerjakan baik oleh individu-individu, beberapa petinggi, atau golongan-golongan pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk tercapainya tujuan-tujuan yang sudah digariskan dalam keputusan kebijakan” (1997:63).
2. Van Meter serta Van Horn, Proses tindakan oleh individu, petinggi, lembaga pemerintah atau golongan swasta yang mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan yang sudah digariskan dalam keputusan spesifik. Badan-badan ini menjalankan beberapa pekerjaan pemerintahan yang berefek pada warga.
3. Prof. H. Tachjan “Implementasi kebijakan umum yaitu proses kegiatan administrasi yang dikerjakan sesudah kebijakan ditetapkan/disetujui. (2006:25).

⁵⁴ <https://www.ngelmu.co/pengertian-implementasi-penjelasan-dan-contoh-implementasi/>, dikutip pada Sebib, 05 April 2021, pukul 20.45 WIB

Tujuan dari implementasi adalah untuk menerapkan dan mewujudkan rencana yang telah disusun menjadi bentuk nyata. Hal itu karena dalam menyusun suatu rencana disusun pula tujuan-tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian, implementasi secara praktis bisa dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan-tujuan terkait. Di samping itu, tujuan implementasi secara teknis juga berarti menguji penerapan kebijakan yang tertuang dalam rencana-rencana yang telah disusun. Implementasi dijalankan guna mengetahui sejauh mana dampak dan manfaat yang diperoleh masyarakat di masa depan dari rencana-rencana yang sedang dijalankan.

Implementasi merupakan aspek penting dalam keseluruhan proses kebijakan dan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan tertentu dengan sarana dan prasarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Pada dasarnya implementasi kebijakan adalah upaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan melalui program-program agar dapat terpenuhi pelaksanaan kebijakan itu.⁵⁵

Tujuan utama implementasi adalah untuk menerapkan rencana yang telah disusun. Dalam menyusun rencana, biasanya ikut disusun tujuan-tujuan yang akan dicapai. Nah, implementasi juga bertujuan untuk mencapai semua tujuan tersebut. Karena pada pengertian sebelumnya implementasi berkaitan dengan sistem, maka tujuan implementasi lainnya untuk menguji suatu prosedur dalam kebijakan, menguji

⁵⁵ Hernita Ulfatimah, "Implementasi Tabungan Baitullah Ib Hasanah Dan Variasi Akad Pada Pt. Bni Syariah Kantor Cabang Pekanbaru", (Pekanbaru, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2020), hlm. 31

kemampuan masyarakat dalam menerapkan kebijakan yang disusun, dan untuk mengetahui keberhasilan kebijakan itu sendiri. Sistem yang melalui pengujian akan semakin terjamin untuk pengguna di masa depan.

Contoh implementasi kegiatan pada perbankan syariah salah satunya prinsip dalam ekonomi Islam adalah pelarangan riba dalam berbagai bentuknya, dan mengacu pada sistem antara lain ialah prinsip bagi hasil (Yusman Alim, 2017). Bank Syariah yang menerapkan sistem bagi hasil bertujuan untuk menciptakan transaksi yang menguntungkan berbagai pihak dengan berbasis keadilan yang bebas dari segala hal yang merugikan nasabah. Jelas bahwa nilai keadilan tercermin dalam penerapan bagi hasil yang sistem inilah yang membedakannya dengan perbankan konvensional. Oleh karena itu, dalam menjalankan industri perbankan syariah sebagai dasar operasionalnya dalam segala jenis transaksi yang digunakan sebagai bentuk konsistensi dalam menjaga loyalitas nasabah.⁵⁶

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan implementasi kegiatan ialah kegiatan yang dilakukan dengan perencanaan dan mengacu kepada aturan tertentu untuk mencapai tujuan suatu kegiatan. Intinya, implementasi dapat dilakukan bila sudah terdapat rencana atau konsep acara yang hendak dilakukan. Hasil implementasi dari rencana tersebut diharapkan mencapai tujuan secara maksimal dan

⁵⁶ Supriadi dan Ismawati, "Implementasi Prinsip-Prinsip Perbankan Syariah Untuk Mempertahankan Loyalitas Nasabah", Jurnal Hukum Ekonomi Syariah, Volume 3, Nomor 1, April 2020 : hlm. 41

tidak mengecewakan orang-orang yang sudah menantikannya. Akhirnya, proses pelaksanaan implementasi menitikberatkan pada sistem atau mekanisme perencanaan.

BAB VIII

EVALUASI DAN MONITORING

PERBANKAN SYARIAH

A. Pengertian Evaluasi Perbankan Syariah

Kata evaluasi berasal dari Bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran, sedangkan menurut pengertian istilah evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menilai beberapa aspek seperti aspek ekonomi, aspek teknis, aspek finansial, aspek organisasi dan aspek manajemen untuk menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan dalam menerima atau menolak usaha yang direncanakan.⁵⁷

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi

⁵⁷ Yacob Ibrahim, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 164

dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.⁵⁸

Telah dipahami bersama bahwa konsep perbankan syariah berdasarkan kepada falsafah ekonomi yang bersandarkan kepada prinsip-prinsip syariah. Bank Syariah dibangun dengan filsafah yang berbeda dengan tidak menggunakan kontrak berdasar bunga, dan hal ini memberikan perbedaan dalam produk-produknya. Tidak seperti bank konvensional dimana bunga adalah bagian integral dari bisnis bank, Bank Syariah didirikan untuk menghindari adanya bunga pada seluruh transaksi bank. Bunga dihindari karena riba dilarang dalam Islam.⁵⁹

Sebelum bisnis perbankan syariah semakin berkembang, perlu kiranya dilakukan evaluasi terhadap kinerja perbankan syariah selama dua dekade. Hal ini perlu dilakukan karena sebagai suatu sistem yang baru perlu kiranya untuk perbankan syariah selalu belajar dari pengalaman yang telah lalu guna memperbaiki kinerja yang telah dijalani dan menganalisa kekurangan yang ada dengan cara yang realistik. Hampir lebih dua dekade bank syariah hadir di Indonesia. Di dalam masa tersebut, bank syariah

⁵⁸ Yuanisa Dhira Kemalasari, *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2010), hlm. 6

⁵⁹ Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 72

tumbuh dan berkembang secara signifikan serta berkontribusi positif dalam perbankan nasional, diyakini ke depan potensi pertumbuhan bisnis perbankan syariah akan semakin meningkat.

B. Pengertian Monitoring Perbankan Syariah

Monitoring (pemantauan) merupakan sebuah proses penaksiran atau penilaian kualitas kinerja sistem dari waktu ke waktu. Pemantauan ini dilakukan secara berkelanjutan sejalan dengan kegiatan usaha yang mencakup kegiatan sehari-hari. Pengawasan adalah pengendalian yang dilakukan dengan melaksanakan pemeriksaan, penilaian kemampuan, meningkatkan dan menyempurnakan, baik manajemen maupun bidang operasionalnya. Penggunaan sistem monitoring bertujuan untuk dapat mengontrol, mengawasi serta mengecek sejumlah aktivitas yang telah dilakukan. Dengan ini dimungkinkan mengambil langkah-langkah untuk tidak timbul kerugian.⁶⁰

Salah satu fungsi manajemen yang penting dalam setiap kegiatan usaha yaitu tahap monitoring atau pengawasan, begitu juga didalam perbankan syariah, karena kegiatan pengawasan akan merupakan penjagaan dan pengamanan terhadap kekayaan bank yang disalurkan (diinvestasikan) di bidang perkreditan. pengawasan merupakan upaya dalam penjagaan dan pengamanan yang

⁶⁰ Veitzal Rivai, dan Andria permata Veithzal, *Islamic Financial Management*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 488-489.

lebih baik dan efisien, guna menghindarkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Tujuan dari suatu pengawasan yaitu: pertama, untuk penjagaan agar terhindar dari penyelewengan, apakah pekerjaan itu berjalan dengan lancar atau tidak. Kedua, untuk memastikan ketelitian dan kebenaran suatu pekerjaan yang sesuai dengan program. Ketiga, untuk memajukan efisiensi dalam pengelolaan dan tata laksana usaha itu sendiri. Keempat, untuk memajukan agar kebijaksanaan yang telah ditetapkan dapat dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik.⁶¹

Landasan syariah pengawasan dan monitoring adalah dalam QS. An Nisa ayat 6 sebagai berikut:

فَإِذَا دَفَعْتُمْ إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ فَأَشْهِدُوا عَلَيْهِمْ ۚ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ حَسِيبًا

Artinya: "Kemudian apabila kamu menyerahkan harta kepada mereka, Maka hendaklah kamu adakan saksi-saksi (tentang penyerahan itu) bagi mereka. Dan cukuplah Allah sebagai Pengawas (atas persaksian itu)".⁶²

Dewan Pengawas Syariah (DPS) sebagai salah satu elemen kunci tata kelola bank Syariah, berperan dalam melakukan pengawasan penerapan fatwa pada praktik bank Syariah, tidak hanya pada proses persetujuan produk yang sesuai dengan prinsip Syariah. Peran pengawasan kepatuhan Syariah ini tidak boleh diremehkan, mengingat risiko

⁶¹ Pudjo Muljono, *Manajemen Perkreditan Bagi Bank Komersial*, (Yogyakarta: BPFE, Edisi keempat, 2001), hal .459.

⁶² *Ibid*,

ketidakpatuhan Syariah yang mungkin terjadi pada bank Syariah. Dewan Pengawas Syariah (DPS) di perbankan syariah memiliki peran penting dan strategis dalam penerapan prinsip syariah di bank syariah. DPS bertanggung jawab untuk memastikan semua produk dan prosedur bank syariah sesuai dengan prinsip syariah.⁶³

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa monitoring adalah proses pengumpulan informasi secara berkelanjutan dengan tujuan untuk dapat mengawasi kegiatan yang telah dilakukan guna meningkatkan dan menyempurnakan tujuan yang akan dicapai.

C. Instrumen Evaluasi Perbankan Syariah

Bank syariah memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan bank konvensional. Salah satu instrumennya terkait dengan pembiayaan, pada dasarnya instrumen ideal bank syariah yang sesuai dengan prinsip syariah adalah musyarakah. Musyarakah adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk usaha tertentu yang masing-masing pihak memberikan porsi dana dengan ketentuan bahwa bahwa keuntungan akan dibagi sesuai dengan kesepakatan sedangkan kerugian ditanggung sesuai dengan porsi masing-masing.

Berdasarkan mekanisme ini, musyarakah, dalam kondisi normal, memberikan peluang kepada depositor untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar dibandingkan

⁶³ Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 66

dengan bank konvensional dan apabila mengalami kerugian maka akan ditanggung secara bersama sesuai dengan porsi masing-masing. Murabahah boleh digunakan selama musyarakah belum bisa digunakan secara maksimal.

Diakui memang terdapat berbagai kendala yang dihadapi oleh bank syariah dalam menjalankan produk musyarakah sebagai produk utamanya, namun kendala tersebut tidak bisa selalu dijadikan alasan untuk tidak menggunakannya. Perlu dipikirkan secara bersama strategi khusus dalam menggunakan produk musyarakah hingga pada akhirnya menjadi produk utama. Apabila bank syariah mau bersaing dengan bank konvensional, tidak bisa hanya dengan menawarkan atau membuat produk-produk yang menyerupai bank konvensional saja. Bank syariah harus kembali kepada konsep dasarnya dengan menggunakan musyarakah sebagai produk unggulannya.⁶⁴

Terdapat sejumlah alasan mengapa perbankan syariah begitu dominan dalam menyalurkan pembiayaan pada akad murabahah, yaitu pertama murabahah merupakan bentuk investasi jangka pendek yang lebih menguntungkan bagi perbankan jika dibandingkan misalnya dengan akad mudharabah atau *profit and loss sharing*, kedua penentuan harga barang dalam akad murabahah memungkinkan terjaminnya pengembalian aset perbankan syariah, ketiga resiko ketidakpastian bisnis dalam akad murabahah dapat lebih diminimalkan dibandingkan bila akad mudharabah

⁶⁴ <https://business-law.binus.ac.id/2016/10/16/evaluasi-kinerja-perbankan-syariah-di-indonesia/>, dikutip pada Sabtu, 03 April 2021, pukul 15.45 WIB

yang diberlakukan, dan keempat akad murabahah juga lebih menguntungkan bagi nasabah karena hubungan nasabah dan bank adalah kreditur dan debitur, bukan rekan kerja sebagaimana dalam akad mudharabah.⁶⁵

Menurut prinsip syariah, transaksi bisnis tidak bisa dilepaskan dari tujuan moral masyarakat. Oleh karena itu, bank syariah diharapkan untuk mengadopsi kebijakan model pembiayaan baru dengan mengeksplorasi berbagai bentuk investasi baru yang bisa men-support perkembangan para pengusaha dan pedagang kecil sehingga bisa mengangkat tingkat perekonomian mereka. Bank syariah juga harus memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menyediakan berbagai produk yang bisa mengangkat taraf kehidupan masyarakat. Ini merupakan tujuan utama bank syariah yang tidak semata-mata hanya mencari keuntungan dan yang membedakannya dengan bank konvensional.

Dari pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa evaluasi pembiayaan adalah suatu penilaian yang dilakukan oleh suatu badan, dalam hal ini adalah lembaga perbankan untuk melihat dan memantau perkembangan suatu usaha nasabah yang telah diberikan pembiayaan oleh bank tersebut dalam mengembangkan usahanya.

D. Evaluasi Capaian Perbankan Syariah

Evaluasi capaian adalah yang dilakukan dalam penilaian untuk melihat hasil-hasil yang telah dicapai secara

⁶⁵ Alfitri, "*Evaluasi Perkembangan Perbankan Islam di Indonesia*", Hermenia, Jurnal Kajian Islam Interdisipliner, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2002, hal. 27.

keseluruhan dari awal sampai akhir kegiatan. Waktu pelaksanaan dilakukan pada akhir sesuai dengan jangka waktu usaha yang dilaksanakan.⁶⁶

Seiring dengan makin tingginya kebutuhan akan lembaga keuangan berbasis syariah, maka Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah pun lahir yang secara spesifik mengatur bagaimana perbankan dengan prinsip syariah bekerja di Indonesia. Selain sejumlah peraturan perundangan terkait perbankan syariah, perkembangan perbankan syariah di Indonesia juga didukung oleh otoritas keagamaan dalam hal ini Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang secara aktif memberikan fatwa-fatwa hukum terkait aktivitas umat di bidang ini. Fatwa-fatwa hukum MUI ada kalanya bersumber dari Dewan Syariah Nasional yang memang bertugas secara khusus mendampingi industri perbankan syariah maupun dari MUI sendiri secara langsung sebagai jawaban atas berbagai persoalan umat

Perbankan syariah di Indonesia merupakan bagian integral dari pengembangan sebuah sistem perbankan nasional dalam kerangka Arsitektur Perbankan Indonesia (API). API pada dasarnya merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Arah kebijakan pengembangan industri perbankan sebagaimana dirumuskan dalam API dilandasi oleh sebuah

⁶⁶ Umar Husein, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 99

visi untuk mencapai sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.⁶⁷

Selanjutnya, dalam implementasi pengembangan bank syariah, Bank Indonesia, pemerintah telah menentukan sasaran pengembangan perbankan syariah melalui 4 (empat) tahap pencapaian pengembangan syariah secara nasional. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:⁶⁸

- a. Tahap pertama (2002-2004), yaitu tahap peletakan landasan pengembangan yang kuat bagi pertumbuhan industri perbankan syariah. fokus aktivitas dalam tahap ini adalah menyusun ketentuan kelembagaan ban syariah dan menyiapkan infrastruktur dasar yang diperlukan untuk pertumbuhan bank syariah.
- b. Tahap kedua (2005-2009), yaitu tahap penguatan industri, peningkatan daya saing, efisiensi operasi, spesifikasi produk, serta kompetensi, dan profesionalisme SDI (Sumber Daya Insani) perbankan syariah.
- c. Tahap ketiga (2010-2012) adalah tahap untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan operasional perbankan syariah sesuai dengan standar keuangan dan kualitas pelayanan internasional.

⁶⁷ Bank Indonesia, *Arsitektur Perbankan Indonesia*, dikutip dari <http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Arsitektur+Perbankan+Indonesia/>, dikutip pada Senin, 05 April 2021, pukul 19.05 WIB

⁶⁸ Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, (Jakarta: Bumi Akasara, 1997), edisi ke-2, hlm. 59

- d. Tahap keempat (2013-2015), yaitu tahap di mana industri perbankan telah mencapai satu pangsa yang signifikan untuk memberikan kontribusi dalam sistem perekonomian nasional. Pada saat itu diharapkan telah terbentuk integrasi dengan sektor-sektor lainnya, khususnya dengan lembaga keuangan syariah bukan bank dan institusi pendukungnya.

Dilihat dari survey data OJK, perkembangan perbankan di Indonesia sudah termasuk baik dan menunjukkan kemajuan yang lumayan signifikan. Sebab dalam waktu 28 tahun telah ada sekitar 198 bank syariah yang terdaftar dalam situs OJK. Jika ke depannya perkembangan perbankan syariah tetap menunjukkan kemajuannya, dapat dipastikan perbankan syariah akan lebih besar lagi dan sama besarnya dengan bank konvensional. Selain itu, semakin meningkatnya industri halal Indonesia dimana pada tahun 2020, nilai perdagangan industri halal Indonesia telah mencapai US\$ 3 miliar dengan tren yang meningkat.

Kehadiran Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan kemampuan permodalan dan sumber daya yang kuat dapat menjadi momentum untuk akselerasi perkembangan industri keuangan syariah di Indonesia bahkan untuk eksis di kancah global dan regional. lahirnya BSI merupakan salah satu perwujudan MPSJKI 2021-2025 dalam hal pengembangan lembaga keuangan dan ekosistem syariah di Indonesia. OJK akan terus konsisten mendorong penguatan kelembagaan jasa keuangan Syariah dengan mengedepankan keunggulan dan

diferensiasi produk serta penguatan permodalan, SDM, dan TI yang mutakhir dalam satu ekosistem pengembangan keuangan dan ekonomi syariah yang terintegrasi.⁶⁹

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

E. Perbaikan Kebijakan Perbankan Syariah

Setelah mengalami pertumbuhan yang relatif tinggi pada tahun-tahun sebelumnya, di tahun 2013- 2014 perbankan syariah menghadapi tantangan berupa perlambatan pertumbuhan. Tantangan industri perbankan syariah pada tahun-tahun mendatang yang akan dihadapi ini juga tidak ringan dan mudah, dimana lingkungan ekonomi global belum menunjukkan pemulihan yang signifikan, bahkan menghadapi tantangan baru dari pergerakan harga minyak.

⁶⁹ <https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-peluang-dan-tantangan-perbankan-syariah-pasca-merger-menurut-ojk?page=2>, dikutip pada Senin, 05 April 2021, pukul 19.05 WIB

Namun tentu optimis bahwa perekonomian domestik akan terus membaik sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam memperbaiki postur fiskal dan kebijakan pembangunan infrastruktur serta proyek prioritas pemerintah lainnya. Selain itu, berbagai kebijakan yang dilakukan otoritas dalam memperbaiki perekonomian akan terus berlanjut, hal ini menunjukkan prospek perekonomian Indonesia relatif masih cukup baik ke depannya. Industri perbankan syariah harus dapat memanfaatkan dinamika ekonomi global dan domestik ini serta mengambil peran yang lebih besar dalam pembangunan nasional.

Dalam upaya meningkatkan kembali pertumbuhan kegiatan usaha perbankan syariah dan mencapai visi untuk memberikan kontribusi perbankan syariah yang signifikan terhadap perekonomian nasional maka penting untuk dilakukan penyusunan arah kebijakan dan pengembangan perbankan syariah, sebagai referensi bagi industri dan para pemangku kepentingan dalam pelaksanaan kegiatan selama beberapa tahun ke depan untuk mencapai visi bersama pengembangan perbankan syariah nasional.

Arah pengembangan perbankan syariah yang disebut dengan Roadmap Perbankan Syariah Indonesia memiliki periode 2015-2019 dan menyajikan isu-isu strategis atau permasalahan fundamental yang masih terjadi dalam industri perbankan syariah, serta arah kebijakan maupun program kegiatan yang menunjang pencapaian arah kebijakan dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam rangka membangun industri perbankan syariah yang dapat memberikan kontribusi signifikan bagi perekonomian

nasional yang dilandasi oleh pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan, stabilitas sistem keuangan dan industri perbankan syariah yang berdaya saing tinggi.

Berdasarkan kondisi dan isu strategis yang dihadapi oleh industri perbankan syariah nasional, maka disusunlah visi pengembangan perbankan syariah nasional yaitu "Mewujudkan perbankan syariah yang berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan dan stabilitas sistem keuangan serta berdaya saing tinggi" Visi pengembangan tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk arah kebijakan beserta program kerja dan rencana waktu pelaksanaannya yang terdiri dari tujuh arah kebijakan, yaitu:⁷⁰

1. Memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dan *stakeholder* lainnya
2. Memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi
3. Memperbaiki struktur dana untuk mendukung perluasan segmen pembiayaan
4. Memperbaiki kualitas layanan dan keragaman produk
5. Memperbaiki kuantitas dan kualitas SDM & TI serta infrastruktur lainnya
6. Meningkatkan literasi dan preferensi masyarakat
7. Memperkuat serta harmonisasi pengaturan dan pengawasan

⁷⁰ <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Kebijakan-Pengembangan-dan-Roadmap-.aspx>, dikutip pada Senin, 05 April 2021, pukul 19.05 WIB

Penyusunan Roadmap perbankan syariah Indonesia ini beserta program kerja pelaksanaan kegiatan di dalamnya yang akan menjadi referensi para pemangku kepentingan selama lima tahun ke depan, pada akhirnya diharapkan dapat berfungsi sebagai suatu momentum kebangkitan pertumbuhan baru perbankan syariah nasional di tengah adanya perlambatan pertumbuhan selama tahun 2013-2014. Otoritas Jasa Keuangan tetap optimis dalam memandang situasi perekonomian ke depan dan prospek perkembangan jasa keuangan nasional termasuk perbankan syariah, serta berharap Roadmap perbankan syariah Indonesia ini memiliki manfaat bagi perkembangan jasa keuangan maupun berkontribusi lebih signifikan bagi pembangunan perekonomian nasional, serta berharap dengan adanya Roadmap perbankan syariah Indonesia menjadikan perbankan dan keuangan syariah nasional sebagai referensi pengembangan keuangan syariah dunia.⁷¹

Dapat disimpulkan dari pertumbuhan pesat dalam aset perbankan syariah belakangan ini mengindikasikan bahwa sejumlah paket kebijakan pemerintah dan juga lembaga terkait relatif mampu meningkatkan kesadaran masyarakat Indonesia untuk terlibat aktif dalam industri perbankan syariah. Selain itu juga di dukung oleh munculnya industry halal dan pembayaran digital berbasis Syariah yang tersebar di masjid dan Lembaga keagamaan yang turut meramaikan pertumbuhan perbankan Syariah.

⁷¹ Aam Slamet Rusydiana, "*Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process*", Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6 (2), Oktober 2016 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN:2461-1182, hlm. 241-242

BAB IX

PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

A. Perbankan Syariah Swasta

Bank swasta merupakan bank yang akte pendiriannya dimiliki oleh swasta dan keuntungannya dimiliki oleh swasta. Contoh bank milik swasta nasional diantaranya: Bank Muamalat, Bank Central Asia (BCA), Bank Bumi Putra, Bank Danamon, Bank Duta, Bank Nusa Internasional, Bank Niaga, Bank Internasional Indonesia dan yang lainnya.⁷²

Bank swasta/Bank umum swasta ada 2 macam, yaitu bank umum swasta nasional devisa dan bank umum swasta nasional non devisa. Berikut pengertian dan contoh daftar nama-nama bank nya:⁷³

1. Bank swasta Nasional devisa adalah bank yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh pihak swasta non asing dan dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing/valas. Contohnya melakukan transfer keluar negeri, inkaso keluar negeri, *traveller cheque*,

⁷² Ikhtisar, dkk, *Bank dan Investasi Syariah*, (Yogyakarta: PENERBIT GAVA MEDIA, 2019), hlm. 11

⁷³ <https://www.preseden.com/2019/06/daftar-bank-swasta-dan-pengertiannya.html>, dikutip pada Rabu, 31 Maret 2021, pukul 13.55 WIB

pembukaan dan pembayaran *Letter of Credit* dan transaksi lainnya.

Berikut contoh daftar bank syariah swasta nasional devisa di Indonesia:

- Bank BNI Syariah
 - Bank Mega Syariah
 - Bank Muamalat Indonesia
 - Bank Syariah Mandiri
2. Bank swasta Nasional non-devisa adalah bank yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh pihak swasta non asing dan bank yang belum mempunyai izin untuk melakukan transaksi dengan luar negeri sebagai bank devisa, sehingga tidak dapat melaksanakan kegiatan seperti halnya bank devisa. Jadi bank non-devisa hanya dapat melakukan transaksi dalam negeri.⁷⁴

Berikut daftar contoh bank syariah swasta nasional non devisa di Indonesia:

- BCA Syariah, dahulu bernama “Bank UIB”
- Bank BJB Syariah
- Bank BRI Syariah, dahulu bernama “Bank Jasa Arta”
- Panin Bank Syariah, dahulu bernama “Bank Harfa”
- Bank Syariah Bukopin, dahulu bernama “Bank Persyarikatan Indonesia”
- Bank Victoria Syariah, dahulu bernama “Bank Swaguna”
- BTPN Syariah, dahulu bernama “Bank Sahabat Purba Danarta”

⁷⁴ Ikht, dkk, *Bank dan Investasi Syariah*, (Yogyakarta: PENERBIT GAVA MEDIA, 2019), hlm. 12-13

B. Perbankan Syariah Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Definisi Badan Usaha Milik Negara atau BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Hal ini merujuk dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara. Ada banyak BUMN di Indonesia dengan berbagai bidang operasional usaha. Satu diantaranya bidang perbankan, saat ini ada empat bank milik pemerintah atau berstatus BUMN.⁷⁵

Bank milik pemerintah terdiri dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Bank milik pemerintah pusat merupakan bank yang akta pendirian maupun modalnya dimiliki seluruhnya oleh pemerintah dan seluruh keuntungan bank dimilikin oleh pemerintah pusat. Bank milik pemerintah artinya 51% atau lebih kepemilikan (saham) dikuasai oleh pemerintah. Bank milik pemerintah dikelola oleh Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan tujuan mensejahterakan rakyat.⁷⁶

Selain mendapat dukungan pemerintah, bank-bank BUMN biasanya menjadi bank yang dipilih untuk menjalankan program pemerintah. Sama seperti bank-bank lain atau bank swasta, bank BUMN juga menjalankan pelayanan perbankan bagi publik. Setidaknya ada empat bank BUMN. Empat bank BUMN itu masuk dalam kategori

⁷⁵ <https://www.sahamok.net/bank/bank-umum-bumn/>, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 11.39 WIB

⁷⁶ Ikit, dkk, *Bank dan Investasi Syariah*, (Yogyakarta: PENERBIT GAVA MEDIA, 2019), hlm. 10-11

Himpunan Bank-bank Milik Negara atau Himbara. Empat bank itu diantaranya Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI) dan Bank Tabungan Negara (BTN). Empat bank yang termasuk dalam Himbara itu merupakan Bank pelat merah alias Bank BUMN.

Penunjukkan Himbara itu berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 70/2020 tentang Penempatan Uang Negara pada Bank Umum Dalam Rangka Percepatan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN).⁷⁷

Saat ini, terdapat tiga bank syariah yang menjadi anak usaha bank BUMN, yaitu PT Bank BRI Syariah Tbk., PT Bank BNI Syariah, dan PT Bank Syariah Mandiri. Sementara itu, satu berupa unit usaha (UUS) yaitu UUS PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Anak perusahaan BUMN tidak otomatis merupakan perusahaan BUMN per definisi BUMN diatas. Bank berikut merupakan anak perusahaan bank umum BUMN :

1. BRI Syariah (anak perusahaan bank BRI)
2. BNI Syariah (anak perusahaan bank BNI)
3. Mandiri Syariah (anak perusahaan bank Mandiri)

C. Merger dan Akuisisi Perbankan Syariah

Istilah "*merger*" berasal dari kata kerja "*merge*" yang berarti "menggabungkan atau memfungsikan". Menurut pakar hukum bisnis Indonesia memberikan pengertian merger, seperti berikut:

⁷⁷ <https://pontianak.tribunnews.com/amp/2020/11/07/bank-bumn-apa-saja-ini-sejarah-daftar-bank-milik-bumn-bank-bumn-masuk-dalam-bank-himbara-lho>, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 11.40 WIB

1. Baecelius Ruru, mengartikan merger sebagai penggabungan usaha dari dua atau lebih perusahaan yang pada akhirnya bergabung ke dalam salah satu perusahaan yang telah ada sebelumnya.
2. Christian Wibisono, mengartikan merger sebagai penggabungan dua badan usaha yang relatif berimbang kekuatannya, sehingga terjadi kombinasi baru yang saling menguntungkan.⁷⁸

Merger adalah suatu proses penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan saja, dimana perusahaan tersebut mengambil dengan cara menyatukan saham berupa aset dan non aset perusahaan yang di merger.⁷⁹ Dalam hal ini perusahaan yang membeli akan melanjutkan nama dan identitasnya, perusahaan pembeli juga akan mengambil baik aset maupun kewajiban perusahaan yang dibeli.

Faktor merger secara umum perusahaan atau perbankan syariah dilatarbelakangi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Meningkatkan efisiensi
- b. Penganekaragaman bidang usaha
- c. Meningkatkan penguasaan pangsa pasar (*market share*)
- d. Pengurangan kewajiban pembayaran pajak

⁷⁸ Anggit Wicaksono, *Efisiensi Teknis Perbankan Indonesia Pada Bank Yang Merger-Akuisisi dan Spin Off*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014) hlm. 21

⁷⁹ https://id.wikipedia.org/wiki/Merger_dan_akuisisi, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 13.10 WIB

- e. Penilaian harta yang lebih rendah dari yang sebenarnya

Mekanisme merger sebenarnya dapat dilaksanakan baik untuk tujuan penyelamatan (*recue*) maupun untuk tujuan pengembangan usaha (*improving business*). Bagi bank bermasalah, merger dengan bank lain yang lebih besar dan sehat merupakan pilihan yang menguntungkan, penyelamatan oleh bank lain yang kuat akan mengurangi masalah likuiditas karena memperoleh tambahan dana segar (*fresh money*). Untuk pengembangan usaha maka merger bertujuan mempercepat berkembangnya bisnis dan operasi serta keuntungan lebih cepat jika dibandingkan dengan perkembangan alamiah.

Menurut Smith (1996), merger bank dimaksudkan untuk mengurangi biaya tenaga kerja, biaya overhead dan mengkombinasikan antara efisiensi yang telah dicapai oleh partner merger, dan mengurangi jumlah cabang yang tingkat operasionalnya overlapping antara satu cabang dengan cabang lain.

Contohnya, perbankan syariah yang kini menjadi PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Bank Syariah Indonesia berstatus sebagai perusahaan BUMN terbuka dan tercatat sebagai emiten di Bursa Efek Indonesia dengan kode BRIS. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi akhirnya mengeluarkan izin penggabungan usaha tiga bank syariah milik BUMN. Proses merger melibatkan PT Bank BRI syariah Tbk., PT BNI Syariah, dan PT Bank Mandiri Syariah. Bank BRI syariah menjadi bank penerima penggabungan. Setelah

proses merger efektif, bank hasil merger memiliki nama baru yakni PT Bank Syariah Indonesia Tbk.⁸⁰

Akuisisi adalah pengambilalihan kepemilikan suatu bank yang mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap bank. Pengambilalihan kepemilikan dapat berupa pembelian sebagian terbesar atau seluruhnya saham-saham dari perusahaan lainnya itu. Masing-masing perusahaan baik perusahaan yang mengambil alih maupun perusahaan yang diambil alih tetap mempertahankan aktivitasnya, dan kedudukannya sebagai perusahaan-perusahaan yang mandiri.

Dapat juga dikatakan bahwa akuisisi adalah pengambilalihan perusahaan oleh perusahaan lainnya yang dapat ditempuh dengan dua cara, yaitu yang pertama dengan mengambil alih aset perusahaan yang diambil alih. Misalnya, mesin-mesin, pabrik-pabrik. Sementara cara kedua, adalah membeli saham-saham dari perusahaan yang mengambil alih. Akuisisi saham perusahaan merupakan salah satu bentuk akuisisi yang paling umum ditemui dalam kegiatan akuisisi. Perusahaan yang mengakuisisi itu biasanya merupakan perseroan besar yang mempunyai dana yang cukup kuat, luas operasi usahanya, memiliki manajemen yang baik, serta biasanya tergolong dalam kelompok konglomerat.

Ada perbedaan antara akuisisi saham dan akuisisi aset perseroan, akuisisi saham akan mengakibatkan perubahan mayoritas kepemilikan saham dan ada kemungkinan campur tangan dalam manajemen, karena segala untung rugi dan

⁸⁰ <https://m.bisnis.com/finansial/read/20210127/90/1348702/resmi-merger-bank-syariah-bumn-kantongi-izin-dari-ojk>, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 11.45 WIB

tanggung jawab serta risiko beralih kepada pemegang saham dan manajemen baru. Sebaliknya, bila dilakukan akuisisi terhadap aset perseroan yang biasanya berupa tanah, maka pemegang saham dan manajemen baru. Sebaliknya, bila dilakukan akuisisi terhadap aset perseroan yang biasanya berupa tanah, bangunan, bangunan, mesin yang semuanya berupa aktiva tetap, maka pemegang saham lama akan memperoleh dana segar hasil akuisisi tersebut yang akan dipergunakan untuk membayar utangnya kepada pihak kreditur, setelah itu bisa saja perseroan tersebut dilikuidasi.

Tujuan akuisisi umumnya antara lain memperoleh akses pada teknologi baru atau teknologi yang lebih baik yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi objek akuisisi, menciptakan penguasaan pangsa pasar yang luas, mendorong harga saham di pasar modal, memperkuat struktur permodalan, dan menjamin kelangsungan perusahaan.⁸¹

D. Kebijakan Bank Indonesia (BI) Terhadap Perbankan Syariah

Kebijakan lebih sering dan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan pemerintah atau perilaku negara pada umumnya. Untuk menentukan kebijakan-kebijakan, menyangkut pengaturan dan pendistribusian atau alokasi dari sumber-sumber daya yang dimiliki dalam negara diperlukan adanya

⁸¹ Anggit Wicaksono, *Efisiensi Teknis Perbankan Indonesia Pada Bank Yang Merger-Akuisisi dan Spin Off*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014) hlm. 22-25

kekuasaan (*power*) dan kewenangan (*authority*) yang akan dipakai untuk menentukan kebijakan tersebut.⁸²

Peran dan tugas BI telah mengalami evolusi yang cukup panjang dari sebagai bank sirkulasi, kemudian pernah menjadi agen pembangunan dari pemerintah, dan terakhir sejak tahun 1999 menjadi lembaga yang independen dengan tujuan tunggal yaitu mencapai kestabilan nilai Rupiah. Oleh karena itu, BI diberikan kewenangan oleh UU No. 23 Tahun 1999, tiga bidang tugas, yaitu: Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, Mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, dan Mengatur dan mengawasi bank.

Pelaksanaan tugas ini harus dilakukan secara saling mendukung guna tercapainya tujuan BI secara efektif dan efisien.⁸³ Contohnya Bank Indonesia (BI) membuat tujuh kebijakan untuk mengembangkan perbankan syariah tahun 2011 diantaranya:⁸⁴

1. Kebijakan pertama adalah melakukan kajian mengenai insentif fiskal untuk perbankan syariah. Kebijakan ini untuk menghindari pengenaan pajak ganda untuk perbankan syariah.
2. Kebijakan kedua adalah peningkatan kuantitas sumber daya manusia (SDM) perbankan syariah.
3. Ketiga, kebijakan peningkatan sistem pengawasan.

⁸² Solichin Abdul Wahab, *"Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara"*, (Jakarta: Bumi Akasara, 1997), edisi ke-2, hlm. 3

⁸³ Novi Indriyani Sitepu, *"Peran Bank Syariah Dalam Pengendalian Harga (Studi Analisis Terhadap Perbankan Syariah di Indonesia)"*, JURNAL PERSPEKTIF EKONOMI DARUSSALAM, Volume 1 Nomor 1, Maret 2015, ISSN. 2502-6976, hlm. 58

⁸⁴ <https://keuangan.kontan.co.id/news/bi-buat-7-kebijakan-pengembangan-bank-syariah-tahun-2011-1>, dikutip pada Jumat, 02 April 2021, pukul 11.45 WIB

4. Kebijakan keempat yakni penguatan permodalan seperti *Capital Adequacy Ratio* (CAR).
5. Kelima, pengembangan *human capital* perbankan syariah dalam perspektif pengembangan modern SDM, untuk mencapai visi dan keunggulan organisasi yang mampu berdaya saing.
6. Kebijakan keenam, yakni peningkatan kapasitas dan kualitas pelayanan untuk bank syariah atau pun bank konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS), untuk menerapkan *service excellent* kepada nasabah yang setara.
7. Lalu kebijakan terakhir atau yang ketujuh, memberi edukasi kepada publik secara inovatif dan terintegrasi.

Selain bentuk kebijakan ekonomi dalam pengembangan perbankan syariah diatas, terdapat 4 (empat) paradigma kebijakan dalam perbankan yang perlu menjadi perhatian, yaitu:

- a. *Market driven*, dimana Bank Indonesia bersama dengan stakeholder yang lain melakukan public education kepada masyarakat untuk mendukung proses positioning. Hal ini terjadi karena industri perbankan syariah tumbuh sebagai realisasi dari kebutuhan masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan keuangan dan perbankan yang sesuai prinsip syariah
- b. *Fair treatment*, yang artinya pengembangan kerangka ketentuan maupun upaya bagi penyempurnaan infrastruktur industri dilakukan berdasarkan konsep perlakuan yang sama, yang mengkomodasi ciri-ciri

operasional khusus perbankan syariah, serta menyusun program pengembangan yang disesuaikan dengan tahapan pertumbuhan industri.

- c. *Gradual and sustainable approach*, yaitu program pengembangan perbankan dapat dipandang sebagai suatu upaya transformasi suatu industri yang dilakukan menurut fokus dan prioritas dalam suatu tahapan yang terstruktur dan berkesinambungan.
- d. *Comply to syariah principle*, yang artinya kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah yang merupakan suatu argumen utama keberadaan industri perbankan syariah. adapun implementasi kepatuhan terhadap prinsip syariah merupakan upaya untuk menginkorporasi nilai-nilai syariah, baik dalam skema transaksi keuangan sampai pada implementasinya dalam mengelola usaha yang tercermin dalam *corporate governance* industri perbankan syariah yang baik.

Adapun sasaran strategis dalam kebijakan perkembangan perbankan syariah diterapkan dengan berpedoman pada strategi pengembangan perbankan syariah, adalah untuk pencapaian sebagai berikut:⁸⁵

- a. Kepatuhan pada prinsip-prinsip syariah. Hal ini dilakukan dengan menerbitkan peraturan yang bertujuan untuk memberikan panduan dalam penerapan akad keuangan syariah secara baik, yang dengan dikeluarkannya peraturan tentang Akad

⁸⁵ Amir Machmuud dan H. Rukmana, *Bank Syariah ; Teori, Kebijakan dan Studi Empiris di Indonesia*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 59-62

Penghimpunan dan Penyaluran Dana bagi Bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

- b. Implementasi aturan prudential. Bank Indonesia berkomitmen terhadap pengembangan good corporate governance (GCG) dan pemutakhiran sistem pengawasan dan pemeriksaan Bank Syariah.
- c. Efisiensi operasional dan daya saing. Dalam hal ini Bank Syariah telah mengeluarkan ketentuan mengenai perubahan kegiatan usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah dan pembukaan kantor bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah oleh bank konvensional.
- d. Stabilitas sistemik dan terciptanya masalah perekonomian untuk meningkatkan kontribusi industri perbankan syariah, Bank Indonesia telah menyelesaikan kajian kelebihan entry dan exit pada industri perbankan syariah. melalui kebijakan yang direkomendasikan diharapkan industri perbankan syariah akan didukung oleh pelaku yang memiliki keahlian dan dedikasi yang tinggi dalam mengembangkan industri perbankan.
- e. Pengembangan SDI (Sumber Daya Insani). Pengembangan SDI di bidang perbankan syariah terus dilakukan, baik disisi pengelola bank syariah maupun pengawas bank syariah, maupun masyarakat, yaitu melalui program edukasi yang sistemik, terfokus, dan berkesinambungan.

- f. Inisiatif strategis untuk mengoptimalisasi fungsi sosial bank syariah. Hal ini dilakukan melalui peran perbankan syariah dalam memfasilitasi hubungan voluntary sector (dana sosial) dengan pemberdayaan ekonomi kerakyatan. Terkait dengan inisiatif ini, Bank Indonesia telah membentuk kerja sama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan seluruh perbankan syariah dalam mengembangkan program Perbankan Syariah Peduli Umat (PSPU). Adapun PSPU tersebut merupakan kegiatan pengelolaan zakat, infaq, sedekah dan wakaf yang merupakan kerja sama antara perbankan syariah (Bank Umum Syariah dan BPRS), Bank Indonesia dan Badan Amil Zakat. Tujuannya adalah dalam rangka membuat program pendayagunaan ZIS (Zakat Infaq dan Sedekah) yang efektif, mensosialisasikannya, dan menggalang dana tersebut dari masyarakat serta menumbuhkan citra positif dalam masyarakat mengenai perbankan syariah sebagai lembaga yang peduli terhadap program kemiskinan dan permasalahan du'afa.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfitri. *Evaluasi Perkembangan Perbankan Islam di Indonesia*. Hermenia, Jurnal Kajian Islam Interdisipliner, Vol. 1, No. 1. Januari-Juni. 2002.
- Apriyanti, Hani Werdi, "Perkembangan Industri Perbankan Syariah Di Indonesia : Analisis Peluang Dan Tantangan", Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang, September 2017 – Februari 2018.
- Bank Indonesia, *Arsitektur Perbankan Indonesia*, dikutip dari <http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Arsitektur+Perbankan+Indonesia/>, dikutip pada Senin, 05 April 2021, pukul 19.05 WIB
- Cholil, Uman. 1994. *Agama Menjawab Tantangan Berbagai Masalah Abad Modern*, Surabaya: Ampel Suci Surabaya.
- Danupranata, Gita. 2013. *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Danupranata, Gita. 2013. *Buku Ajara Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djazuli dan Yadi Yanuari. 2001. *Lembaga-lembaga Perekonomian Umat (Sebuah Pengenalan)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Gibson, J L., Ivancevich, J. M. James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. (2012). *Organization*. New York: McGraw- Hill.

- Gitosudarmo, Andriyo. 1990. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta. Bank Syariah Mandiri, "Sistem Syariah", pada 5 maret 2007.
- Gomes, F. C. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harsono. 2010. *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Harsono. 2010. *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Husein, Umar. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ibrahim, Yacob. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Idris, Amiruddin. 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ikit. dkk. 2019. *Bank dan Investasi Syariah*. Yogyakarta: PENERBIT GAVA MEDIA.
- Iswanto, Yun. 2002. *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Modul 1.
- Junaidi dan Zulgani, "Peranan Sumberdaya Ekonomi Dalam Pembangunan Ekonomi Daerah". Jurnal Pembangunan Daerah Edisi III-2011.

- Kemalasari, Yuanisa Dhira. 2010. *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luqman, "Budaya Kerja di Perusahaan Syariah" Artikel diakses pada 19 maret 2009
- Machmuud, Amir dan H. Rukmana. 2010. *Bank Syariah ; Teori, Kebijakan dan Studi Empiris di Indonesia*. Jakarta: Erlangga.
- Majalah Sharing: *Inspirator Ekonomi & Bisnis Syariah, Sudah saatnya Pemerintah Mendukung Penuh Perbankan Syariah,,* Edisi 55 Tahun V Juli 2011.
- Mansur, Ahmad. "Peran Bank Syariah Di Dalam Pembangunan Ekonomi (Analisis Teoritis Atas Mobilisasi, Alokasi dan Utilisasi Sumber Daya Ekonomi)". Vol. 01, No. 01, Oktober 2011, ISSN 2252-7907
- Marhan, Ridha Rusyda. 2018. *Strategi Pemasaran Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dan PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo*. Yogyakarta: Program Studi Ekonomi Islam, Jurusan Studi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia Kaliurang Km. 14,5.
- Muljono, Pudjo. 2001. *Manajemen Perkreditan Bagi Bank Komersil*. Yogyakarta: BPFE. Edisi keempat.

- Naspati, Alvian Restu. Dkk. *Evaluasi Pengelolaan Sumber Daya Teknologi Informasi (IT Resource Management) dengan Menggunakan Framework COBIT 5*. Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer, Vol. 2, No. 11, November 2018.
- Rezky, Naim, M. dan Asma. 2019. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Qiara Media.
- Rifa'I, Muhammad H. dan Muhammad Fadhli. 2013. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CitaPustaka Media Perintis.
- Rivai, Veitzal. dan Andria Permata Veithzal. 2008. *Islamic Financial Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S, dan Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusydiana, Aam Slamet. *Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process*. Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6 (2), Oktober 2016 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN:2461-1182.
- Saputro, Satria Dwi Penulis Pengurus KSEI Universal Islamic Economic Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
- Sari, Mutiara Dwi, Zakaria Bahari, Zahri Hamat, (Jurnal Aplikasi Bisnis), Vol.3 No. 2, April 2013
- Siregar Mulya. *Agenda Pengembangan Perbankan Syariah*.

- Sitepu, Novi Indriyani. *“Peran Bank Syariah Dalam Pengendalian Harga (Studi Analisis Terhadap Perbankan Syariah Di Indonesia)”*, JURNAL Perspektif Ekonomi Darussalam, Volume 1 Nomor 1, Maret 2015, ISSN. 2502-6976.
- Smolo, E. (2009). Sustaining the Growth of the Islamic Financial Industry: What Needs to Be Done? *Islamic Finance Bulletin* (26)
- Soekartawi. 1989. *Prinsip Dasar Manajemen Pembasaran Hasil-Hasil Pertanian Teori Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudaryono. 2015. *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sunarta, SE, MM FISE Universitas Negeri Yogyakarta
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Kunci Keberhasilan Organisasi)
- Supriadi dan Ismawati, *“Implementasi Prinsip-Prinsip Perbankan Syariah Untuk Mempertahankan Loyalitas Nasabah”*, Jurnal Hukum Ekonomi Syariah, Volume 3, Nomor 1, April 2020 : hlm. 41-50
- Suryati n, Rita Anugerah & Novita Indrawati. *Pengaruh Sumber Daya Manusia, Ketersediaan Infrastruktur, Komitmen Pimpinan, Dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Tingkat maturitas sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Pekbis Jurnal, Vol.11, No.1, Maret 2019 : 43-54.

- Thalha, Alhamid,. 2019. *Perkembangan Perbankan Syariah (2009-2018) Di Indonesia Dan Sumber Daya Manusianya, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sorong.*
- Tinneke, Evie Meggy Sumual. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Surabaya: CV. R.A.De.Rozrie.
- Tobin, S. (2009). "Islamic Banking in the Global Financial Crisis: The Value of "Banking Rightly". *Anthropology News*, 50
- Ulfatimah, Hernita. 2020. *"Implementasi Tabungan Baitullah Ih Hasanah Dan Variasi Akad Pada Pt. Bni Syariah Kantor Cabang Pekanbaru"*. Pekanbaru, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Wahab, Solichin Abdul. 1997. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Akasara. edisi ke-2
- Wahab, Solichin Abdul. 1997. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Akasara. edisi ke-2.
- Wibowo, Ghafur Muh.. *Potret Perbankan Syariah Terkini.*
- Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wicaksono, Anggit. 2014. *Efisiensi Teknis Perbankan Indonesia Pada Bank Yang Merger-Akuisisi dan Spin Off*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

- Widharta, Willy Pratama dan Sugiono Sugiharto. 2013. *Penyusunan Strategi Dan Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai*. Jurnal Manajemen Pemasaran Petra Vol. 2, No. 1. 1-15.
- William G. Dkk. 2009. *Pengantar Bisnis (Understanding Business)*. edisi 8. Jakarta : Salemba Empat.
- Winardi, J. 2014. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: prenada media group.
- Wiroso. 2009. *Produk Perbankan Syariah*), MBA, Penerbit LPFE Usakti.

SITUS/WEBSITE

- <http://agussiswoyo.com/ekonomi-islam/cara-mengidentifikasi-segmen-pasar-dan-target-marketing-perbankan-syariah/>, dikutip pada Jumat, 26 Maret 2021, pukul 16.45 WIB
- <https://business-law.binus.ac.id/2016/10/16/evaluasi-kinerja-perbankan-syariah-di-indonesia/>, dikutip pada Sabtu, 03 April 2021, pukul 15.45 WIB
- https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_teknologi_informasi, dikutip pada Selasa, 23 Maret 2021, pukul 14.43 WIB
- https://id.wikipedia.org/wiki/Merger_dan_akuisisi, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 13.10 WIB

<https://keuangan.kontan.co.id/news/bi-buat-7-kebijakan-pengembangan-bank-syariah-tahun-2011-1>, dikutip pada Jumat, 02 April 2021, pukul 11.45 WIB

<https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-peluang-dan-tantangan-perbankan-syariah-pasca-merger-menurut-ojk?page=2>, dikutip pada Senin, 05 April 2021, pukul 19.05 WIB

<https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-rencana-bisnis-bank-syariah-indonesia-dalam-3-tahun-ke-depan>

<https://legalstudies71.blogspot.com/2019/11/pengertian-penyusunan-personalia.html>, dikutip pada Rabu, 24 Maret 2021, pukul 13.33 WIB

<https://m.bisnis.com/finansial/read/20210127/90/1348702/resmi-merger-bank-syariah-bumn-kantongi-izin-dari-ojk>, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 11.45 WIB

<https://pontianak.tribunnews.com/amp/2020/11/07/bank-bumn-apa-saja-ini-sejarah-daftar-bank-milik-bumn-bank-bumn-masuk-dalam-bank-himbara-lho>, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 11.40 WIB

<https://www.hestanto.web.id/tahap-tahap-dalam-manajemen-strategis/>, dikutip pada Rabu, 24 Maret 2021, pukul 19.45 WIB

<https://www.ngelmu.co/pengertian-implementasi-penjelasan-dan-contoh-implementasi/>, dikutip pada Sabtu, 05 April 2021, pukul 20.45 WIB

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Kebijakan-Pengembangan-dan-Roadmap.aspx>, dikutip pada Senin, 05 April 2021, pukul 19.05 WIB

<https://www.presiden.com/2019/06/daftar-bank-swasta-dan-pengertiannya.html>, dikutip pada Rabu, 31 Maret 2021, pukul 13.55 WIB

<https://www.sahamok.net/bank/bank-umum-bumn/>, dikutip pada Kamis, 01 April 2021, pukul 11.39 WIB

MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH

(Konsep dan Praktik Perbankan Syariah di Indonesia)

Penerbit K-Media
Bantul, Yogyakarta
@ kmediacorp
✉ kmedia.cv@gmail.com
🌐 www.kmedia.co.id

